

الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة



دكتورة

رانيا عبد المعز الجمال

كلية رياض الأطفال

جامعة الفيوم



دار الجامعة الجديدة


الإدارة والعلاقات الإنسانية فى الألفية الثالثة

دكتور

رانيا عبد المعز الجمال

مدرس بكلية رياض الأطفال - جامعة الفيوم

2011

 دار الجامعة الجديدة

٤٠-٣٨ ش سوتير - الأزاريطة - الإسكندرية

تليفون: ٤٨٦٣٦٢٩ فاكس: ٤٨٥١١٤٣ تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩

E-mail: darelgameaaelgadida@hotmail.com
info@darggalex.com www.darggalex.com

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ ﴿٣٢﴾ قَالُوا
سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ
الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

صدق الله العظيم

سورة البقرة آية : ٣٣

إهداء

إلى من حبيب إلى العالم ... طيب الله ثراه
إلى روح والدي

إلى من أحيا بصالح دعائها ... بارك الله حياتها
والدتي

إلى اخوتي الأحباء ...

أهدي هذا العمل المتواضع

تقديم

إن مجتمع المعرفة يمثل رهاناً حضارياً وتحدياً كبيراً فى هذه الألفية الثالثة التى بدأت بالعولمة، وأن الانخراط الإيجابى فى هذا المجتمع يبدأ بالمؤسسات التربوية والتعليمية.

وتشير التحولات التى يشهدها العالم حالياً إلى انبثاق عصر جديد مختلف عما سبقه مثل الديمقراطية التى عبرت عن التحولات فى المعسكر الشرقى ، وسقوط سور برلين عام ١٩٨٩، وتبلور التكتلات الاقتصادية الكبرى لغرب أوروبا وشرق آسيا وبروز نظام العولمة التى منها ثورة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة، كلها مؤشرات تدل على إنشاء مجتمع كونى جديد هو مجتمع ما بعد الصناعة، أو مجتمع "الألفية الثالثة" كما سماها توفلر^(١).

لقد أصبحت المعرفة قوة حقيقية تؤدى إلى التقدم ،ولا يمكن أن تتحقق تلك المعرفة إلا من خلال إدارة وقيادة تربوية واعية متعددة للكفايات تتميز بالمرونة والتكيف مع المعطيات الحديثة، كما تتميز بالقدرة على تحليل وإدراك العلاقات واتخاذ القرارات.

ويتبوء علم الإدارة - اليوم - مكانة مرموقة بين سائر العلوم والمعارف الإنسانية ، وذلك بفضل حاجة الإنسان الدائمة لتطبيق مبادئه والاسترشاد بنظرياته فى مختلف النشاطات الإنسانية. ولأنه الأداة التى يمكن من خلالها توظيف المعارف والعلوم المختلفة إلى تطبيقات عملية ، من شأنها إثراء حياة الإنسان وتحسين مستوى جودة للحياة التى يعيشها ، وتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالإمكانات والموارد المتاحة .

وأهم ما في الإدارة هو العلاقات الإنسانية ، التي هي ممارسة المهارة التي من خلالها يمكن للفرد أن يرتبط اجتماعيا بمحيطه المحلى والعام ، ومقدرة الفرد على إيصال مشاعره وأفكاره للآخرين ، وأن يتلقى مشاعر الآخرين وأفكارهم ، ويستجيب لها لتؤدي إلى زيادة الفعالية في العمل ، مع الالتزام بالقواعد العلمية في التنظيم من قبل الأفراد. ويتناول الكتاب التالى الفصول التالية :

الفصل الأول: ماهية الإدارة.

الفصل الثانى : الإدارة من المنظور الإسلامى

الفصل الثالث : الاتصال والإدارة

الفصل الرابع: الإدارة والعلاقات الإنسانية

الفصل الخامس : إدارة الصف.

الفصل السادس : القيادة وفاعليتها.

الفصل السابع : صنع القرار واتخاذ

الفصل الثامن : التخطيط الاستراتيجى

الفصل التاسع : الجودة فى التعليم وتطبيقاتها.

الفصل الأول

ماهية الإدارة

- مقدمة
- تطور الإدارة
- مفهوم الإدارة
- تعريف الإدارة
- خصائص الإدارة
- الإدارة التعليمية
- خصائص الإدارة التعليمية
- وظيفة الإدارة التعليمية
- عمليات ووظائف الإدارة التعليمية

الفصل الأول ماهية الإدارة

مقدمة :

يتواء علم الإدارة ، اليوم ، مكانة مرموقة بين سائر العلوم والمعارف الإنسانية ، وذلك بفضل حاجة الإنسان الدائمة لتطبيق مبادئه والاسترشاد بنظرياته في مختلف النشاطات الإنسانية. ولأنه الأداة التي يمكن من خلالها توظيف المعارف والعلوم المختلفة إلى تطبيقات عملية ، من شأنها إثراء حياة الإنسان وتحسين مستوى وجوده الحياة التي يعيشها ، وتحقيق أقصى قدر من الاستفادة بالإمكانات والموارد المتاحة.

وتؤكد النجاحات التي حققتها وتحققها المجتمعات في مختلف ميادين تطورها ، أن حسن الإدارة هو أهم عامل في تحقيق تلك النجاحات، فمهما بلغ التنافس بين الأمم سيكون المنتصر فيهم أئدرهم إدارة. ومن هذا المنطلق وباعتبار أن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الوطنية والمحلية والإجرائية ، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ، تكون الإدارة وسيلة لا يمكن التفريط فيها من أجل تحقيق حياة أفضل للأفراد والجماعات.

تطور الإدارة:

كان للثورة الصناعية ، والصناعة بشكل عام الأثر الهام في الإدارة وتطورها. ففي أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين كانت محاولات المؤسسات الصناعية في أوروبا وأمريكا تهدف إلى إيجاد وسائل متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة. وكان لكبار مستشاري تلك المؤسسات من المهندسين الدور الأول ضمن معادلة زيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة.

وقد يصعب وضع حد فاصل بين المراحل التي مرت بها الإدارة من حيث المدارس الفكرية والاتجاهات الأساسية لتلك المدارس ، إلا أنه لتسهيل هذه الدراسة يمكن اعتماد مراحلة تاريخية لتطور مفهوم الإدارة ، مع ملاحظة أن هذه المراحل متداخلة في الفعاليات والممارسات والاستمرارية، ولكن نمطاً واحداً من أنماط المدارس الإدارية كان هو النمط السائد في مرحلة التاريخة للوحدة . ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي^(١):

لـ مرحلة الإدارة العملية (١٩١٠ - ١٩٢٥) :

تتصف هذه المرحلة باعتماد الإدارة على تحليل العملية الإدارية في ضوء ما يقدم به المديرون من أعمال ، وفهم هذه العملية عن طري التحليل المنطقي والمنظم ، وتحديد دور الوظائف الإدارية وطرق الداء ، واعتماد معايير واضحة تقاس بها الإنتاجية من قبل الأفراد ، والتخطيط لأهداف محددة.

ويعتبر " فردريك تايلور " مؤسس حركة الإدارة العلمية ، حيث غرس مفهوم البحث العلمي في الإدارة وتبرز أهميتها كعلم قائم على مبادئ عامة صالحة للتطبيق في مختلف المجالات البشرية ، بدلاً من أن تكون خبرة شخصية مزاجية كما كانت سابقاً ومن أبرز مبادئ الإدارة التي وضعها تايلور :

- تخطيط الأعمال من جهة الإدارة العليا.
- تخطيط الأعمال من جهة القوى العاملة .
- أهمية الحوافز المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية .
- وضع مقاييس أو معايير لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج .

- وتهدف الإدارة العلمية من وجهة نظره على زيادة الإنتاج وهذا يتطلب ما يلي :
- اختيار العاملين على أسس علمية معينة ليؤدي كل عامل وظيفته بأعلى مستوى .
 - فصل التخطيط عن التنفيذ أي أن الإدارة تخطط ثم ترسل الخطة للعمال لتنفيذها .
 - توفير مناخ عمل مناسب من حيث درجات الحرارة والتهوية .
 - إدراك الوقت بشكل دقيق ومعرفة الوقت اللازم لإنجاز كل عمل .
 - تشجيع العاملين على البقاء في أعمالهم ونقل العاملين الأقل كفاءة إلى أعمال أخرى .
- وفى حين بدأ " تيلور أبحاثه الإدارية فى الولايات المتحدة كان " هنرى فايول " يجرى أبحاثه فى فرنسا محاولاً إبراز أهمية المدخل العلمي فى ح مشكلات الإدارة وقد حدد فايول عدداً من المبادئ الإدارية التى يمكن تطبيقها فى مختلف المواقف الإدارية ويمكن إيجازها على النحو التالي:
- ١- تقسيم العمل: التخصص فى الأداء يرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
 - ٢- السلطة والمسئولية تعادل السلطة مع المسئولية.
 - ٣- الانضباطية السلوكية: طاعة الأوامر واحترام النظام.
 - ٤- وحدة القيادة (الأمر) : يوج رئيس واحد أعلى يصدر الأوامر ولايتلقى العامل الأوامر إلا من رئيسه.
 - ٥- وحدة للتوجيه/ الاتجاه: لكل مجموعة مشتركة فى الأهداف رئاسة واحدة.
 - ٦- أولوية المصلحة العامة: تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الفردية.

- ٧- المكافأة العادلة للعاملين: توافق المكافأة مع الرضا عن العمل.
- ٨- المركزية: درجة المركزية تحددها الظروف العامة.
- ٩- تسلسل السلطة/ الرئاسة: أهمية التسلسل الوظيفي والمسئولية.
- ١٠- للترتيب / للنظام: وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ١١- المساواة: أهمية معاملة الغدادة للأفراد بالمساواة.
- ١٢- استقرار العاملين: أهمية استقرار الأفراد في وظائفهم وأعمالهم.
- ١٣- المبادأة والابتكار: أهمية توفير روح المبادأة والابتكار بين الأفراد.
- ١٤- روح الفريق / الجماعة: أهمية تنمية روح الفريق بين الأفراد.

بدمرحلة العلوم السلوكية (١٩٢٥ - ١٩٥٠) :

ظلت المدرسة العلمية في الإدارة نمطاً سائداً لفترة زمنية ، إلى أن تعرضت الإدارة لنتائج أبحاث علم النفس ، وعلم النفس الاجتماعي ، وعلم الاجتماع ، بفرض فهم السلوك الإنساني في المؤسسة ، فأصبحت العلاقات الإنسانية والصلات بين الأفراد والاتجاهات النفسية ودوافعها لدى الأفراد هي المحور إلى تركز عليه الدراسات والبحوث المعنية بالإدارة وتطويرها، حيث أن العلاقة بين ظروف العمل للمادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين تتأثر بالتغيرات والعوامل الاجتماعية ومنها درجة تحقيق الرضا الشخصي لدى الأفراد . كما تنقسم هذه المرحلة بالتغيير الذي طرأ على المؤسسة باعتبارها نظاماً اجتماعياً يعتمد نجاحه على التطبيق السليم لمبادئ العلوم السلوكية والاجتماعية وعلى تحليل السلوك الاجتماعي للأفراد وأثره على المؤسسة.

يرجع المفهوم الإنساني للإدارة إلى الإداري الأمريكي (إيلتون مايو) الذي أجرى دراسات أظهرت أهمية الروح المعنوية للعاملين وأهمية

الراحة وإزالة التوتر وأهمية العلاقات الإنسانية المختلفة عن المفاهيم العلمية. ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة:

- اشتراك جميع العاملين في معالجة الموقف واتخاذ القرار.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس ليست علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة تعنى أن لكل شخص دور.

- إن حاجات الفرد وحاجات المؤسسة التي يعمل بها هي حاجات مترابطة ويجب التوفيق بينها ، وعدم التضحية بحاجات العامل من أجل حاجات العمل.

- علاقة العوامل البيئية بنجاح القائد.

- الاهتمام بالاتصالات وعلاقتها بنجاح المؤسسة.

- الاهتمام بتطوير مهارات العاملين وحسن تطبيقها في العمل.

جـ المرحلة الجديدة (١٩٥٠):

تتسم هذه المرحلة بالاتجاهات والمبادئ ، التي تسعى لتحقيق النظرة الشمولية في الإدارة من حيث فه المعرفة المتخصصة في السلوك الإنساني، والمهارة في استخدام طرق البحث لدراسة السلوك الإنساني والقدرة على فهم المضمون الفكري للنظرية الإدارية.

ومن أبرز المبادئ التي عنيت بها هذه المرحلة:

- إن الإدارة تشتمل على معرفة متخصصة ، ومهارات ومفاهيم مختلفة من الأنشطة والممارسات العملية المألوفة في العمل.

- إن الممارسة الإدارية تعتمد على نظرة واقعية وحقيقية للمؤسسة وإمكاناتها.

- إن الأسس العلمية للإدارة ينبغي أن تستمد من العلوم السلوكية.

-إن التغيير مستمر في الإدارة التربوية ، كما أن التجديد فيها يظل حاجة ملحة.

ويمكن تحديد سمات هذا الأسلوب على اعتباره:

- طريقة تحليلية في التخطيط للأهداف المحددة .
 - طريقة نظامية للتقدم نحو الأهداف المحددة.
 - طريقة تتم بواسطة عمل منضبط.
 - طريقة تتم وفق ترتيب للأجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .
 - تعنى بتكامل الأجزاء التي يتألف منها النظام الإداري .
 - تعنى بتكامل الأجزاء وفقاً لوظائفها .
 - إدارة فاعلية لتحقيق الأهداف العامة للنظام .
- مفهوم الإدارة :

وللوقوف على ماهية وطبيعة مفهوم الإدارة يمكن توضيح ما يلي ^(١) :

كلمة الإدارة Administration معناها في الأصل اللاتيني هو " الخدمة " وقد عرفت الإدارة وفقاً لهذا المفهوم كجهد بشري فردي مستقل، ثم خاضع لقوانين أو مبادئ أو تعليمات منذ " آدم عليه السلام" حيث كان يترك زوجته ليقوم بنفسه بمهمة الصيد ، وهو بهذا يمارس شكلاً من أشكال توزيع المهمات .

كما عرفته المجتمعات البدائية بخضوعها وطاعتها لسلطة رئيس الجماعة ، كما طبقه المصريون القدماء ، حيث أنشأ الفراعنة الإدارات المختلفة التي عهد إليها بمهام حيوية للضرائب ، وبناء الأهرامات ، وإدارة الجيوش .

كما أسهم الفكر الإسلامى بتوجيهاته وأسانيده وتطبيقاته في إرساء أصول واقعية لهذا العلم فكان لهذه التطبيقات أثر كبير في نشر الفكر الإسلامى وتعاظم إنجازاته ، بل أنه قدم لهذا العلم الكثير مما يعد سبيلاً لإثرائه وتطويره .

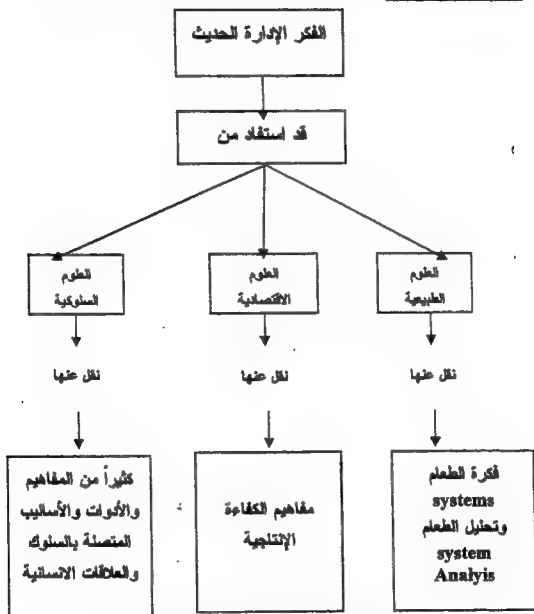
لقد أسهمت التطورات العميقة والمتلاحقة التي حدثت في العالم بداية للقرن العشرين ، ومع انبلاج الثورة الصناعية وما أحدثته من تقدم علمي وانقلاب اجتماعي واقتصادي وتجاري واسع على النطاق العالمي ، بزيادة الاهتمام بالإدارة ، وضرورة العمل على دراستها وتحليلها ، ومن ثم تطويرها والتوسع في تطبيقاتها، سواء أكانت هذه التطبيقات متعلقة بإدارة الحكومات بمؤسساتها المختلفة أم بإدارة النشاطات الخاصة. ولهذا فإن علم الإدارة متطلب أساسى لمختلف المجالات الخدمية أو الصناعية أو التجارية أو الطبية أو السياحية أو التربوية وصولاً إلى إدارة الصفوف .

تعريف الإدارة :

الأصل اللاتيني لكلمة الإدارة هو " serve " وهي تعنى " الخدمة " على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم بتقديم الخدمة للآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهذا هو المعنى اللفظي لأصل الكلمة ، وحتى نصل إلى تعريف محدد وواضح عن مفهوم الإدارة لأبد وأن نتطرق إلى بعض التعريفات الهامة التي يزخر بها التراث العلمي والأكاديمي والمتخصص في مجال الإدارة والتي تؤكد جميعها على أنه لا يوجد مفهوم موحد جامع شامل للإدارة حيث اختلف للكتاب والباحثون في أورده كل منهم لتحديد مفهوم الإدارة.

- الإدارة هي النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة^(٣).

وتمكس مفاهيم الإدارة المتصورة تأثير التداخل والتشاك بين مجموعة من العلوم المختلفة، الشكل التالي:



التداخل بين الإدارة والعلوم المختلفة

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المعاصرة مجموعة من المفاهيم والمبادئ المتكاملة التي تستمر محتوياتها من علوم مختلفة لها علاقة مع عناصر العمل الإداري .

وتعرف الإدارة بأنها : مجموعة الوظائف والعمليات الإدارية المتعددة والمتفاعلة التي تهتم بتخطيط وتنظيم وتوجيه الأعمال والأنشطة التي تمارسها قطاعات الدولة وأجهزتها المختلفة والرقابة عليها بهدف الصالح العام في المجتمع مع مراعاة عوامل ومتغيرات الظروف البيئية الداخلية والخارجية^(٤) .

- الإدارة هي جميع المندمجين في الاستخدام الفعال للموارد المتاحة بالمنظمة سواء كانت تلك الموارد أموالاً أو آلات أو بشراً^(٥).

- وقد عرفها "فريدريك وتايلور" Frederick. W. Taylor بأنها " المعرفة الدقيقة لما تريد من الآخرين أن يعملوه ، ثم للتأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها"^(٦).

- الإدارة تصف السلوك المعقد لأولئك المسؤولين عن القرارات التي تحدد تخصيص الموارد المادية والبشرية داخل المنظمة^(٧).

- وقد عرفها ليفنجستون Levingeston بأنها "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة ، مع حسن استغلال هذه الموارد والتسهيلات"^(٨).

- الإدارة عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة المنشأة بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة^(٩).

- كما عرفها "أوردى تيد Ordway Ted" بأنها "عملية توجيه منظمة لتحقيق هدفها المحدد ، بحيث تتمكن سياستها وأساليبها وطرائق العمل فيها من تحقيق هذا الهدف بفاعلية واقتصاد ، مع توفير أكبر قدر من الرضى والانسجام بين العاملين في المنظمة" (١٠) .

وباستقراء التعريفات السابقة نخلص إلى الاتجاهات التالية في الإدارة :

• الإدارة ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة .

• وجود هدف أو أهداف عامة ، فالأهداف هي المبرر لوجود أية مؤسسة أو تنظيم ، فلا إدارة بلا أهداف .

• الإدارة تعبر عن عملية أو سلسلة مستمرة من الأنشطة ، وهي كعملية متميزة تتعامل مع الجماعات وليس الفرد .

• الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات الأساسية هي : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والإشراف ، والرقابة .

• الإدارة فن كما أنها علم ، فالإدارة تستخدم عمليات الملاحظة والاستقراء والاستنتاج المعروفة في العلم ، كما إنها تتطلب مهارات التخيل والتوقع والحسن الموجود في الفن .

• الإدارة تعمل على استثمار الموارد (المادية والبشرية وغيرها) المتاحة لدى المنظمة .

• لا تتم العملية الإدارية في فراغ ، بل يحيط بها بيئة معينة أو إطار تمارس عملها فيه .

• الإدارة عملية اجتماعية ، تتطلب وجود جماعة من البشر يشتركون ويتعاونون في تحقيق الهدف المطلوب .

ومما سبق يمكن النظر إلى الإدارة على إنها علم ومهنة تتعلق بالاستخدام الفعال والكفاء للموارد المالية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية .
تعريفات الإدارة وفقاً للمجال الذي نتناوله كما يلي^(١)
- الإدارة العامة :

يعرفها فيفنر Fiffner وزميله الإدارة العامة بأنها " تنسيق الجهودات الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة للدولة " وهنا تحدد السياسة العامة، الاتجاه العام والإطار الذي تقوم الإدارة العامة بالإشراف على تنفيذه وتحقيق أهدافه .
- الإدارة التربوية :

هي مجموع العمليات والإجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين ، الاتجاه بالطاقت والإمكانات البشرية والمادية نحو أهداف موضوعه ، وتعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقته بالمجتمع .
- الإدارة التعليمية :

هي مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المؤسسات التعليمية أم بينها وبين نفسها ، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة في التربية .
- الإدارة المدرسية :

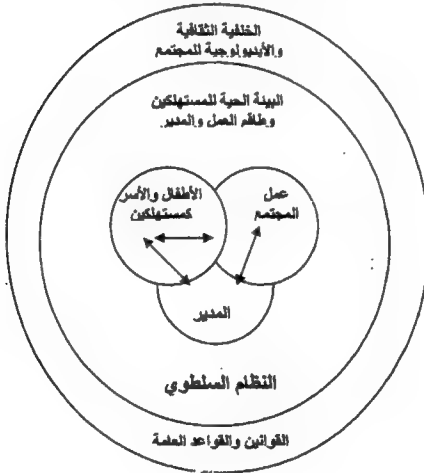
يعرفها البعض بأنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إداريين وفنيين) ، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وهذا يعنى أن الإدارة المدرسية هي عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطور تقدم للتعليم فيها.

- الإدارة الصفية :

هي مجموعة من العمليات والمواقف التعليمية التعليمية التي يتم فيها التفاعل ما بين الطالب والمعلم ، والطالب والمنهج ، والطالب وزميله الطالب الآخر ، وتوجيهها لتحقيق الأهداف الموضوعية للمنهج . ويمثل الشكل التالي الإدارة وعلاقتها بالسياقات الأخرى بالمجتمع

شكل (٢)

الإدارة والسياسات الأخرى بالمجتمع



الفرق بين Administration & Mangement :
يمكن توضيح الفرق بينهما فيما يلي^(١١) :

يرى البعض أن كلمة إدارة هي ترجمة لكلمة Magement ويرى آخرون أن مرادفة لكلمة Adminstration ، وهناك محاولات كثيرة للتقريب بينهما ، فهناك من يرى أن الكلمة الأخيرة تشير إلي مهام الإدارة في المستويات العليا لكل عمل المنظمة ، بينما تعتبر الكلمة الأولى عن مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري اليومي ، وهذا المفهوم الأمريكي التقليدي .

أما المفهوم البريطاني فيشكل عام يرى العكس ، وهناك ما يميز بين الكلمتين على أساس أن كلمة Administiation تطلق على المجال الحكومي أو المنظمات التي لا يحركها دافع الربح ، بينما تخص كلمة Mangement بمشاريع الأعمال .

في الحقيقة أن علم الإدارة العامة قد نشأ على يد المهندس الامريكى "فردريك تايلور" Tayler والذي أسس قواعد هذا العلم في كتابه "الإدارة العلمية" عام ١٩٩١ . إنه اهتم بإرساء قواعد علمية للإدارة ولكن على المستوى التنفيذي أى على مستوى التطبيق (الورش) Mangement.

ثم جاء العالم الفرنسي المهندس "هنرى فايول" Fayol والذي ساعد في إرساء قواعد وأسس ومبادئ علمية للإدارة ولكن على المستوى الأعلى (مستوى التخطيط ورسم السياسات المرشدة).

هل الإدارة علم .. أم فن .. أم مهنة ؟

What Management is an art.. science a profession?

من خلال إسهامات العلماء المختلفة تم حسم ذلك النقاش والجدل يمكننا

الخروج من ذلك بما يأتى^(١٢) :

إن الإدارة فيها ملامح العلم لتوافر السمات البارزة والأسلوب العلمي فيها واهتمامها باستخلاص للنظريات التي تفسر السلوك الإداري وتتنبأ بالظواهر بالظواهر الإدارية. والإدارة فن بالقدر الذي تعتمد فيه على دمج الخبرة بالمهارة نعتبرها من الصفات الشخصية ، لأن من يتولى وظيفة إدارية أيا كان القدر من العلم الإداري الذي حصل عليه ، لا يكون هناك دليلاً قاطعاً على حسن قدرته في تصريف الأمور الإدارية إلا إذا استمد معارف أخرى من مواقف سابقة ، ومن خلال تفهم الإداري لهذه المواقف إدارياً يكون هنأناً ، والإدارة مهنة لما لها من مقومات المهنة والتي تتمثل في وجود رصيد من العلم والمعرفة ولها تنظيم اجتماعي هو نقابة أو رابطة ، بالإضافة إلى أن للإدارة أساليبها الفنية في ممارسة الأنشطة الإدارية.

خصائص الإدارة :

من خلال تحليل التعريفات المختلفة للإدارة يمكن استخلاص بعض خصائص الإدارة فيما يلي^(١٤):

١- ترتبط الإدارة بالمنظمات :

أى أن الإدارة تمارس من خلال المنظمات فهي لا تمارس في فراغ وفي ذلك يؤكد د/ فوزي بشرى ذلك بأن الإدارة وعالها المنظمات سواء كانت هذه المنظمات على المستوى المحلي أو القومي أو الإقليمي أو العالمي .

٢- الإدارة عملية اجتماعية :

وذلك على أساس إنها تتطوي على مجموعة من الخطوات المتتابعة أو المتتالية والمتفاعلة والمتداخلة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف محدد. كما يشير مفهوم العملية إلى الطبيعة الديناميكية للإدارة ، فعلى

الرغم من أن للإدارة قواعدها والأسس التي تستند عليها والمبادئ التي تحكم في ممارستها. فإنها تمارس من خلال بشر يتفاعلون مع بعضهم ويعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، ولواقع أن الإدارة لا تنطوي على عملية واحدة بل تشمل على مجموعة من العمليات منها العملية التخطيطية والتنسيقية والتوجيهية وغير ذلك من العمليات .

٣- الإدارة عملية هادفة :

حيث إنها تسعى إلى تحقيق أهداف محددة وهذه الأهداف لا تخرج عن كونها الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة بأقل قدر من التكلفة في الوقت أو الجهد أو المال .

٤- الإدارة تمارس في مختلف المجالات :

وهذا يعني أن الإدارة لا تقتصر على مجال واحد من مجالات الحياة الإنسانية ، لذلك فإنها تستخدم في المجالات الإنتاجية ومجالات الخدمات. تمارس في المجال الاقتصادي والاجتماعي والتعليمي.

٥- الإدارة تمارس في المنظمات على جميع المستويات الإدارية :

سواء في مستوى القمة أو المستوى الإداري المتوسط أو المستوى

الإشرافي المباشر أو مستوى الخط الأول First line.

٦- الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة :

وهي المسؤولة عن توجيه هذا السلوك بحيث يصبح سلوكاً تنظيمياً مما يؤدي إلى استمرار النشاط من ناحية وانتظامه من ناحية أخرى وإنجاز الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة. فمن المعروف أن الأفراد حينما ينضمون إلى منظمة معينة لا ينتفى عنهم الغرض أي أن لكل منهم غرض أو أكثر يسعى لتحقيقه ، كما أن لكل منهم فقه ومعاييرته التي تحكم وتوجه سلوكه ، ونظراً لأن المنظمة لها أيضاً أغراضها وأهدافها التي أنشئت من

أجلها ، لذلك قد تتفق أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وقد تختلف بدرجة أو بأخرى ، كما قد يتفق سلوك الأعضاء مع ما تتطلبه المنظمة من سلوك وقد تختلف لذلك يصبح من غير المنطقي أن يترك كل عضو من أعضاء المنظمة يسلك وفقاً لأغراضه وأهدافه أو قيمه واتجاهاته الخاصة بل يكون من الضروري تطويع هذا السلوك وتشكيله وفقاً لمقتضيات المنظمة ومتطلبات أهدافها.

ولكي يكون هذا السلوك سلوكاً تنظيمياً كان لابد أن تقوم الإدارة بتوجيه سلوك هؤلاء الأفراد نحو الأهداف المحددة والمتفق عليها من المنظمة. ولا شك أن هذه العملية من شأنها أن تحافظ على التنظيم وتساعد على استمرارية في ممارسة نشاطه .

٧- الإدارة تعني باستخدام وتوظيف الموارد المختلفة في المنظمة أفضل استخدام ممكن :

سواء أكان هذا في الموارد البشرية ، أم مادية ، أم مالية أم معلوماتية دون أن يكون هناك فائذ وهذا من شأنه يؤدي إلى تحقيق للمنظمة لأهدافها.

٨- تعبر الإدارة على أن يتصرف سلوك العاملين بالتعاون والتنسيق :

بحيث يكمل كل منهم الآخر وبدون أن يكون هناك تكرار أو تعارض في المسؤوليات التي يقوم بها العاملون في المنظمة .

٩- انفاذ القرارات هي أساس الإدارة وجوهرها :

هذه القرارات هي التي تحكم سلوك العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة ، وإذا كانت الإدارة تتضمن مجموعة من العمليات فإن كل عملية من هذه العمليات تمارس من خلال القرارات التي تتعلق بها ، لذلك نقول عن القرارات التي تتخذ في العملية التخطيطية بالقرارات التخطيطية وهي القرارات التي تتضمن تحديد الأهداف واختيار

الخطوة المناسبة لتحقيق الأهداف ويطلق على القرارات التي تتعلق بالعملية والتنسيقية بالقرارات والتنسيقية وهكذا ، ويصبح من يتخذ هذه القرارات يختلف عن الذي ينفذ هذه القرارات .

١٠- الإدارة تمارس في إطار الظروف البيئية المحيطة :

وتتأثر بهذه الظروف بما تشتمل عليه هذه البيئة من قوى ومتغيرات سواء أكانت متغيرات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو تكنولوجية وحتى يكون هذا التأثير إيجابياً أو سلبياً .

١١- نجاح الإدارة يقاس بقدرتها على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة : الإدارة التعليمية :

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة فقد شهد القرن العشرون محاولة إقامتها على أسس من الدراسة والبحث بعد أن ظهر ذلك جلياً في بداية الأمر في مجال إدارة الأعمال Management فظهور المدرسة كنزيرة تعليمية في التاريخ القديم كان معناه قيام إدارة جديدة خلاف ما اعتاد عليه الناس في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل . ويعنى وقوع مسئولية التعليم على عاتق الدولة انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على المبادرات الشرطية إلى نمط جديد يعتمد على إشراف الدولة ويتحكم إلى مجموعة من القوانين واللوائح والنظم التي تنظم التعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها ، وبين المجتمع الذي توجد فيه (١٥) .

ويعد علم الإدارة بوجه عام والإدارة التعليمية بوجه خاص من العلوم الحديثة، حيث ظهر أول مفهوم للإدارة بمعناها العلمي عام (١٩١١)، وأول المفاهيم التي ظهرت للإدارة كان في ميدان الصناعة في أمريكا في أوائل القرن العشرين ، وكان رائد الإدارة العلمية فردريك تايلر F. Tayle الذي يلقب بأبي الإدارة العلمية ، وقد أصدر أول كتاب له بعنوان (أسس

الإدارة العلمية) وبعد ذلك أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية بعد عقد أول مؤتمر دولي للإدارة في براغ (Brag) عام ١٩٢٤، ولم تبدأ الإدارة التعليمية كعلم مستقل عن الإدارة العامة إلا منذ عام ١٩٤٦ (١٦).

والإدارة التعليمية هي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع ممثلة في الجهاز الرسمي للتربية والتعليم وما يضعه من سياسات وأنظمة وما يحدده من مناهج وخدمات ومراحل تعليمية، وتعنى بتنظيم العناصر المادية والبشرية وتنظيم الأفكار والقيم والاتجاهات (١٧).

وقد عرف (هانسون وآخرون) الإدارة التعليمية على إنها عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد بأقل جهد ووقت ممكنين نحو تحقيق الأهداف التعليمية المشتركة (١٨).

ومن خلال التعريفات السابقة للإدارة التعليمية يتضح أنها تعنى بالجوانب الإجرائية في العمل التربوي، وكذلك الإمكانيات الفنية والتجهيزات بكافة أنواعها التي تسهم في قيام العملية التعليمية وتؤدي إلى نجاح جمع خطواتها بشكل تكاملي يكفل لها تحقيق الأهداف المتوخاه منها (١٩).

وخلاصة القول أن الإدارة التعليمية تعمل على تصريف العمل في المستويات العليا للمؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة (٢٠)

خصائص الإدارة التعليمية :

من أهم ما تتسم به الإدارة التعليمية ما يلي (٢١) :

أ- ضرورتها الملحة :

إن ما تقدمه المؤسسات التعليمية من خدمات ترتبط بالمنزل وتحقيق آمال الآباء وتطلعاتهم لتكوين مواطنين صالحين للمجتمع يحتم على الدولة الاهتمام بتلك المؤسسات وإعطاء الأولوية لها أكثر من اهتمامها بألوان النشاط الأخرى فالتعليم ومؤسساته من الاستراتيجيات القومية الكبرى لشعوب العالم المختلفة سواء المتقدم منها أو النامي .

٢- المنظور الجماهيري :

ويقصد به الاهتمام بمجال التربية عن المبادئ الأخرى من قبل الجماهير لاتصاله المباشر بأعلى ما يملكون وهم الأبناء ، ففطرة الجماهير للتربية تختلف إلى حد كبير عن نظرتهم واهتمامهم بالمجالات الأخرى فيما يحدث داخل المدرسة التي تقدم علماً لأبناء هؤلاء الجماهير ، ولذلك فإدارة التعليمية تطلب العون والمساعدة مع جميع من يتعاملون معها سواء الآباء أو الأجهزة الأخرى في الدولة .

٢- تعقد الوظائف والفعاليات :

إن عملية التعليم والتدريس عملية أكثر تعقيداً من غيرها فتعليم الطفل وخصوصاً في مراحله الأولى يحتاج إلى صبر وجهد واهتمام بالغ من قبل المعلم أو المعلمة أكثر مما تحتاجه آلة ميكانيكية أو يدوية عند تشغيلها ، فالإدارة التعليمية تحتاج إلى مستوى فني معين يفوق المستوى العادي حتى لا يؤدي في النهاية إلى إيجاد الكثير من المشاكل التنظيمية والتسويقية التي يمكن أن تعوق نجاح العملية التعليمية.

٢- ضرورة العلاقات الإنسانية :

العملية التعليمية عملية متكاملة يشترك فيها العديد من الفئات المختلفة فهي تجمع بين احتكاكات كل من المدرسين بعضهم مع بعض واحتكاك المدرسين بالتلاميذ واحتكاك التلاميذ بعضهم ببعض واحتكاك بين المدرسين والإداريين والمدير وكل هؤلاء يتكون بالآباء ولذلك وجب أن تنشأ بينهم جميعاً العلاقات الإنسانية وأن يسود الاحترام في هذه العلاقات حيث إنها دائمة الحدوث يومياً .

٢- التأهيل الفني والمهني للعاملين :

تحتاج كل مهنة إلى موظفين مؤهلين تأهيلاً فنياً معيناً ومهنة التدريس كغيرها من المهن تحتاج أيضاً إلى الإعداد المهني والفني للقائمين

بالعمل فيها فالمعلمون في جميع مراحل التعليم يحتاجون إلى إعداد وتدريب معين بالإضافة إلى حصولهم عند اختيارهم على شهادات ومؤهلات معينة، فإدارة هؤلاء وكيفية توزيعهم حسب احتياجات مجالات التعليم الخاصة أمر ليس بالبساطة كما يحدث لإدارة مصنع مثلاً فتوزيع هؤلاء العاملين بالتعليم ودقة الاتصال بهم وتهيئة الجو المناسب لنجاح العملية التعليمية كل هذه الأمور تزيد من تعقيد الإدارة وتوجب عليها توفير التأهيل المهني والفني المناسب لكل العاملين بها .

٦. مشكلات القياس والتقييم :

تحتاج المؤسسات التعليمية إلى عمليات تقويم وقياس مستمر أكثر من احتياج المؤسسات الأخرى فقياس التغير في السلوك وتحديد الاتجاهات وإكساب المهارات أمور تحتاج إلى ميزان ومعايير دقيقة ومتغيرة لارتباطها أساساً بالفرد خلاف ما يمكن قياسه أو تقويمه داخل مصنع حسب ما يقدمه من إنتاج في سلع معينة أو التعامل مع ماكينات فالعملية التعليمية أو التربوية معقدة إلى حد كبير لتعاملها أساساً مع طفل أو تلميذ على مراحل مختلفة هذا بالإضافة إلى وجود عوامل وقوى لها أثر كبير على شخصية التلميذ وأفكاره كالببيت مثلاً والمؤسسات الدينية والمجتمع أيضاً بمؤثراته الثقافية والحضارية الأمر الذي يميز الإدارة التعليمية بطابع خاص

٧. التحكم النوعي :

تتحكم نوعية التعامل في الإدارة للتعليمية عن غيرها من الإدارات الأخرى فالمواد الخام هي أساس التعامل لإنتاج السلع داخل المصنع يمكن استبدال مادة خام بمادة أخرى إذا أصلحت نوعيتها أو للتقليل فيها للتوفير في القيمة الشرائية للسلع. أما التعامل داخل مؤسسات التعليم فالمادة الخام

هي الطفل ، والمدرسة الابتدائية أصبحت الآن عامة لجميع الأطفال وهؤلاء الأطفال يختلفون فيما بينهم في مستويات الإدراك والذكاء والفروق الفردية، والإدارة التعليمية ينبغي عليها العناية بالفروق الفردية للأطفال وتقديم المعلومات لكل فرد حسب استعداده وقدراته فهي تتميز بصفة أخرى عن الإدارات وهي حريتها في اختيار موادها الأولية.

وظيفة الإدارة التعليمية :
يمكن أن تلخص أهم وظائف الإدارة التعليمية وهي^(٣) :

١- القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقات الناجحة بين المدرسة والمجتمع لأن المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشئ وعليه لابد أن يضع هذا البرنامج في اعتباره خصائص المجتمع الذي تخدمه المدرسة وإمكانياته ومدى طموحه وتطلعاته وما يتوقعه من المدرسة ، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برنامج لخدمة البيئة .

٢- تطوير المناهج الدراسية ، ويقصد بها تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يتطلب برنامجاً واسعاً متعدد الجوانب منها القيام بمزيد من البحوث والدراسات الخاصة بالجوانب الثقافية والحضارية للمجتمع ومتطلباتها التربوية وما تفرضه على المدرسة ، وغير ذلك من الأبحاث التي تتعلق بنمو الأجيال ومطالبه التربوية ، والمتعلقة بتحسين أساليب تقوية المجتمع ، وكذلك مساعدة المعلمين على النمو المهني .

٣- للقيام بتوفير الخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل والتي تخص التلاميذ ، وأهم الخدمات هي الخدمات العلمية والاجتماعية والتوجيه والإرشاد والعلاج ومختلف الخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها ، وكل هذا يتطلب تنظيماً وتنسيقاً وإشرافاً فعالاً .

٤- يعتبر ميدان العاملين عن الوظائف الإجرائية للإدارة التعليمية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية وكذلك رسم سياسة العاملين ومستوياتهم وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم .

٥- كذلك ميدان الدائمة للمدرسية والتجهيزات من أهم وظائف الإدارة التعليمية .

٦- الاهتمام بالشئون المالية مثل إعداد الميزانية وترتيب مرتبات المعلمين وعلاواتهم وترقياتهم والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية .

عمليات ووظائف الإدارة :

يتوقف نجاح أي نشاط على درجة كفاءة الإدارة ، وكلما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة كانت درجة النشاط كبيرة ، فالإدارة وبخاصة في عصرنا الراهن ، بل في كل العصور، عملية أساسية وضرورية. والإدارة منظومة ينضوي تحتها مجموعة من المنظومات الفرعية أو العمليات أو الوظائف المترابطة المتكاملة ، وصولا إلى تحقيق هدف محدد في إطار بيئي زماني محين .

وهناك اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من وظائف أساسية هي على النحو التالي (٣) :

١- التخطيط Planning :

التخطيط هو تحديد للمهام اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها. فالتخطيط هو العملية الأساسية للإدارة والتي يتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات ورسم السياسات ، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة بين

الأهداف من جهة والموارد والإمكانات من جهة أخرى ، وذلك من خلال سياق زمني وبيني محدد. وتختص هذه العملية بالترجمة العلمية للأهداف التعليمية ، وما يجب أن ينفذ من برامج وبصفة عامة تتضمن هذه العملية العناصر التالية :

- توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحققة وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها .
- اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف .
- تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرنامج .
- وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً .
- رصد المواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة .

٢- التنظيم Organizing :

يشتمل التنظيم على " تقسيم العاملين إلى مجموعات " ، تتضمن كل مجموعة منها في إدارة أو قسم أو شعبة وتوزيع الأعمال في كل إدارة وقسم على الأفراد والعاملين به ، وتحديد واجباتهم ، وتنسيق مجهوداتهم ، وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف ، وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام ، وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة ، وتتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته.

ويتطلب التنظيم ما يلي :

- وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة .
- تحديد طبيعة عمل الأقسام الإدارية المختلفة بالمنظمة .
- تحديد نطاق الإشراف المناسب .

- تحديد وتكافؤ السلطات والمسئوليات الإدارية .
- تحديد نمط العلاقات والاتصالات بين الوحدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة .
- تفويض السلطات لشاغليها .

٣. التوجيه / الإشراف Supervision :

- التوجيه هو الوظيفة الهادفة إلى توجيه جهود الآخرين والتي يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل وتعنى عملية توجيه تقويم النصيح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب ، ويتطلب تلك العناصر التالية :
- التحفيز Motivation وإثارة الدافعية للعمل .
 - القيادة Leadership والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار .
 - الاتصال Communication بالمرؤسين على كافة المستويات .

٤. الرقابة Controlling :

- تهدف الرقابة إلى تصحيح أداء الأعمال للتأكد من أن التنفيذ الفعلي لها قد تم وفقاً لما هو مقرر من برامج وأهداف ، فهي عملية مقارنة بين ما تم وما يجب أن يتم ، وتعتبر الرقابة عن تلك الوظيفة الإدارية التي تتطلب العناصر الآتية :
- وضع المعايير التي سيتم بمقتضاها قياس الأداء الفعلي .
 - متابعة الأداء الفعلي وقياسه للوقوف على جوانب القصور به والتفكير في سبيل معالجتها .
 - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط .
 - كنتج لعملية المقارنة ، يتم تشخيص الانحرافات في الأداء ودراسة

أسبابها وعلاجها ومتابعتها ، أى اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والموضوعية بما يتضمن تمشى الأداء والنتائج مع الخطط الموضوعية .

٥. التمويل وإعداد الميزانيات Budgeting :

تختص هذه العملية بتحديد مصادر الحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ السياسات المدرسية ، وتوزيعها على أوجه الإتفاق المختلفة ، ووضع الميزانيات الخاصة بكل سياسة ولأشهرها على حدة .

ورغم تعدد هذه العمليات الإدارية واختلاف دارس الإدارة على عددها ، لكننا ينبغي أن نسلم بأن عمليات الإدارة لا تتم في انعزال ، ونقصد بذلك أمرين ^(٣٤) :

الأمر الأول :

أن الإدارة لا يمكن لها أن تعزل عن بيئتها ، ذلك أن إدارة التعليم، وإدارة الروضة أو إدارة المدرسة أو بيئة التعلم عمليات اجتماعية ، تتفاعل مع العمليات والمنظومات الاجتماعية الأخرى السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية فلا مدير المدرسة ولا المعلم ، بل ولا التلاميذ بعيدون عن المجتمع ، إنهم جميعاً يعيشون في وسط اجتماعي ويتفاعلون مع مكوناته المختلفة ، وهم أيضاً يتأثرون كما يتأثر به هذا الوسط الاجتماعي محلياً ودولياً .

ويكفي أن تذكر أن نمط الإدارة العامة السائد في المجتمع ، والنظام السياسي وما يتحقق عنه من سياسات تعليمية يؤثر على إدارة بيئة التعليم والتعلم ، ناهيك عن مؤثرات الاقتصاد والاجتماع والثقافة .

الأمر الثاني :

إن عمليات الإدارة عمليات غير منفصلة ، إنها عمليات متكاملة متفاعلة معاً . وتأكيداً لذلك دعنا نتساءل : هل تبدأ عملية التقويم في نهاية

العمل ؛ أن هذا هو ترتيبها الذي يجب في كل أدبيات الإدارة ، وقد جاء في بداية كلامنا. لكن الواقع يقول ، كما أن علوم الإدارة تؤكد أن التقويم عملية تبدأ مع بداية العمل ، فإنه يبدأ مع أول فكرة ، وليس مجرد بداية التنفيذ ، وبدون ذلك لا ينجح الفكر ولا التطبيق .

وهكذا يترابط التخطيط مع التنظيم والتوجيه والإشراف والتقويم ليكونوا معاً - ومع العمليات الأدنى المتضمنة في كل عملية منها - منظومة متناغمة متفاعلة ومتكاملة لا ينجح العمل إلا بها جميعاً.

هوامش الفصل

- ١- جودة عزت عطوى: الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية (تطبيقاتها العملية) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٢ ، عمان، الاردن، ص ١٢-١٥.
- ٢- بشير محمد عريفات: إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم ، دار الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٢١-٢٢ .
- ٣- نبيل الحسيني النجار وعبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة العامة بين - النظرية والتطبيق ، دار الأصدقاء للطباعة ، ١٩٩٨ ، ص ١٩ .
- ٤- عبد الكريم درويش وليلى نكلا: أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو، القاهرة ، ١٩٨٠ ، ص ٥٠.
- 5- Statt. D.A.: **Concise Dictionary of Business Management**, (London, Routledg, 1991, p. 98.
- ٦- فؤاد سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة ، مركز الكتاب الأردني ، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٠ ، ص ١٣.
- 7- Mortinelli. A.: **Management General in N.J. Smelser and p.B. Battes (Eds.), nternational Encyclopedia & social and Behavior Sciences**, 2001, p. 9170.
- ٨- ميخائيل جميعان: أسس الإدارة العامة ، مطبعة الجمل ، عمان ، ط ١ ، ١٩٦٩ ، ص ٥.
- ٩- على السلمي: الإدارة المعاصرة ، مكتبة غريب ، القاهرة، ب.ب. ، ص ١٧.
- ١٠- ميخائيل جميعان ، مرجع سابق ، ص ٤.
- ١١- جودة عزت عطوى: مرجع سابق ، ص ١٨.

- ١٢- أحمد إبراهيم أحمد ، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، ط ١ ،
المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٢-١٣ .
- ١٣- حافظ فرج أحمد و محمد مجدي حافظ : إدارة المؤسسات التربوية ،
عالم الكتب ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠ .
- ١٤- ينظر على سبيل المثال :
- Muijs, D. et al.: **How do they manage ? A Review of the Research on Leadership in Early childhood**, Journal of Early Childhood Research 2 (20, 2005, P.155).
- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت كشك : إدارة المنظمات الاجتماعية
وتقييم المشروعات ، الكتاب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ ،
ص ١٢-١٥ .
- ١٥- يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم
جديد ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٨ .
- ١٦- إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي ، دار
الفكر ، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠٠٣ ، ص ٧٠ .
- ١٧- محمد عبد القادر عابدين: الإدارة المدرسية الحديثة ، ط ١ ، دار
الشروق ، عمان ، ٢٠٠١ ، ص ٥ .
- ١٨- كايد سلامة: للقيادة التربوية ، مادة أساسية لمدير المدرسة الفعال ،
ورشة عمل مقدمة لوزراء التربية والتعليم ، عمان ، ٢٠٠٠ ، ص ٣٥ .
- ١٩- أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة - نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ،
دار المميرة ، عمان ، ٢٠٠٩ ، ص ٤٨-٤٩ .
- ٢٠- أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر
العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٧ .

- ٢١- يوسف عبد المعطى ، مرجع سابق ، ص ٢٩-٣٠ .
- ٢٢- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .
- ٢٣- يرجى الرجوع إلي:
- **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand**, New Zealand Teacher Council, 2009, PP. 21-22.
- ياسر فتحي الهنداوى: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٧-٢٩ .
- يوسف عبد المعطى ، مرجع سابق ، ص ٧-٩ .
- ٢٤- أحمد إسماعيل حجي وابتهاج محمود طلبه: إدارة دور الحضائىة ورياض الأطفال وتطبيقها فى المملكة العربية السعودية ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٧٢-٧٣ .

الفصل الثانى

الإدارة من المنظور الإسلامى

- مقدمة
- الإدارة فى الإسلام
- مفهوم الإدارة فى الإسلام
- مبادئ نظرية الإدارة فى الإسلام
- مستويات الإدارة فى الإسلام

الفصل الثاني الإدارة من المنظور الإسلامي

مقدمة

لقد اتخذت معظم الدول العربية من الشريعة الإسلامية دستوراً لها واستخدمت قيمها السامية من الدين الإسلامي الحنيف ، شأنها بذلك شأن البلاد الإسلامية مترامية الأطراف. وبما أن الإدارة العلمية هي وليدة القرن العشرين ، لذا فإن لم يمض سوى قرن واحد على ظهورها وتطبيقها كنظريات على أرض الواقع ، ولو رجعنا للماضي البعيد والبعيد جداً بما يزيد على أربعة عشر قرناً لوجدنا أنه كان هناك علم إداري منظم ومنمق له قوانينه وأصوله وأبعاده.

ذلك هو علم الإدارة في الإسلام الذي سبق بمبادئه السامية ما جاء به علماء العصر الحديث. فكتاب الله العزيز الحكيم لم يترك شيئاً من تنظيم الأمور الدينية والدنيوية. وكذلك السنة الشريفة وما جاء بها من أحكام تنل على إحكام الحق ونصرة المظلوم. وقد عرف رسول الله صلى الله عليه وسلم بشدة اهتمامه ، أشد أمته وسماع شكواهم ، وإسداد النصائح لهم ، وعيادة مرضاهم، والصلاة على موتاهم انطلاقاً من قوله عليه الصلاة والسلام " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " كما عرف عليه الصلاة والسلام بالتزامه بمبدأ الشورى ، التزاماً لقوله تعالى "وشاورهم في الأمر" (آل عمران: ١٥٩). حيث ظلت الإدارة في الإسلام منظمة وقائمة على أسس ومبادئ سامية مستمرة من الكتاب والسنة.

إن الإدارة كعلم له مبادئ وأصول ، ظهر واضحاً جلياً في النظام الإسلامي منذ بداية ظهوره ، وكان يحتوى على الوظائف الإدارية

التي قدمها لنا علم الإدارة الحديث. والتاريخ دون لنا عظمة الإدارة في العصر الإسلامي متمثلة في الفتوحات والغزوات والتنظيم الإداري واتخاذ القرارات الحكيمة^(١).
الإدارة في الإسلام:

تعرف الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام - بأنها الولاية أو الرعاية أو الأمانة ، فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.

ولقد عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام ، عرفوها في قيادة جيوشهم ، وعرفوها في مجتمعاتهم ، وعرفوها في سياسة أمورهم وتوجيهها ، وعرفوها في نشر دينهم وعقيدتهم ، كما عرفوها أنها الحكمة في معالجة الأمور والأخذ بالطيب من السلوك في حياتهم ، والممارسة الرشيدة لمتطلبات الحياة في بلدانهم.

وعرف المسلمون نظم للإدارة في حياتهم منذ بداية الإسلام وحتى العصور الإسلامية المتأخرة تاريخياً ، بيد أن هذه النظم كانت في بدايتها صغيرة محددة نظراً لقلة أعداد المسلمين ثم اتسعت مهامها تبعاً لاتساع العمران وكثرة المسلمين وتزايد أعدادهم في الأمصار الإسلامية.

والإدارة في الإسلام بمختلف صورها وتباين أنواعها وتعدّد أشكالها، تقوم على ما تضمن القرآن الكريم وبيّنه السنة النبوية المطهرة ، وما درج عليه السلف الصالح ، وما اجتمع عليه مجتمع المسلمين.

ولقد كان للمسلمين في عصورهم الأولى - منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم - عدة إدارات أو دوائن تقوم بمهام شئونهم ، وإن كانت.

تحمل أسماء غير مساميته في العصر الحاضر ، فكان لهم ديوان للمظالم ، وديوان للأحداث والشرطة ، وديوان للعطاء..هكذا^(٢).

وكان لكل ديوان رئيس ، يطلق عليه " صاحب الديوان " يتولى الإشراف عليه من حيث تنظيمه وسير العمل فيه ، وتوزيع الأعمال بين العاملين به^(٣).

مفهوم الإدارة في الإسلام :

يتناول مفهوم الإدارة من الوجهة الإسلامية على النحو التالي^(٤) :

من المعروف أن الإسلام بتعاليمه ، جاء من أجل تنظيم حياة المسلمين وتوجيهها لصالح أنفسهم ومجتمعاتهم ، وهو لهذا يضع لهم التشريعات الكفيلة بنجاحهم في الحياة ، فهو يدعو للأخذ بالتخطيط لحياة المسلمين ، وهو يدعو للمشاركة والشورى في دراسة الأمور قبل البت فيها، وهو يدعو إلى جودة التنفيذ وسلامة التطبيق فهو يدعو إلى المتابعة البناءة والهادفة وهو فضلاً عن ذلك - يدعو إلى مراعاة الظروف التي يتم فيها العمل ، وأثرها على الإنجاز وتحقيق الغايات.

ونحن إذا نظرنا إلى الإدارة من وجهة نظر الإسلام على النحو السابق، نجدها ترسم الأسلوب الصحيح للإدارة السليمة والذي تنتهجه الاتجاهات الحديثة بعد أن سبقها الإسلام بمئات السنين ووضع للإدارة نظاماً قديماً دون إفراط ولا تفريط ، ودون انحراف ولا تطرف.

عرف المسلمون أساليب الإدارة ، فاستخدموا المركزية في بعض شئون حياتهم كالأمن والشئون العسكرية وبيت المال ، كما عرفوا اللامركزية في بعض الشئون كالتجارة والزراعة والصناعة والتعليم .

ولاغبار على المسلمين أن يجمعوا بين مركزية الإدارة كقطاع ولى الأمر وتنفيذ أوامره ، وبين اللامركزية فى حسن التصرف ومراعاة ظروف حياتهم فى بلدانهم وقراهم وأماكن معيشتهم دون ما خلل فى جوهر الإدارة السليمة أو تطرف يمسىء إلى المصلحة العامة
مبادئ نظرية الإدارة فى الإسلام :

مباىء نظرية الإدارة فى رحاب الدين الإسلامى جلية واضحة ، فكتاب الله العزيز الذى هو دستور لكل مسلم لم يترك أى معاملات دينية أو دنيوية إلا وناقشها فقد قال سبحانه وتعالى " ولا صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها " (الكهف: ٤٩) .

إن المستعرض لمضامين الحضارة الإسلامية بنظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية يكتشف العديد من المبادئ الإدارية التى كان لها شأنها فى نشر الإسلام وتعاضم إنجازاته ، ولعل النظرية الإدارية فى الإسلام كانت سابقة للعديد من المدارس الإدارية قديمها وحديثها فالعديد من الأصول والمبادئ الإدارية التى قامت عليها والتى من بينها مايلى (٥):

• التسلسل الهرمى :

اهتم الإسلام بمبدأ التسلسل الهرمى أو الترتيب الوظيفى ، فوضع القائد الذى يدير أمر الجماعة ، وفرض وجوب طاعته من قبل مرؤوسيه . كما أن هناك فوارق وظيفية واضحة ولعلها تبرز أيضاً فى قوله تعالى " ورفع بعضكم فوق بعض درجات " (الأنعام : ١٦٥) .
وقوله تعالى : نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذى علم عليم " (يوسف : ٧٦) .

والتسلسل الهرمى يساعد بالطبع على تنظيم العمل وتيسيره بشكل خطوات مرتبة على نحو تعليمات، أو أوامر، أو قرارات، أو توجيهات تنبثق من قمة الهرم بشكل هابط ، أو ما يسمى بالاتصال الرسمى الهابط ، أو تاتى بشكل صاعد من أية نقطة من قاعدة الهرم ، أى من المرؤوسين لتصعد إلى السلطات الأعلى وتكون عادة تقارير، أو شكاوى، أو مقترحات، أو ما إلى ذلك ويطلق عليها الإتصال الرسمى الصاعد .

وهذا بالطبع ينظم العملية الإدارية ويسهل عملية الإتصال بين الأفراد ، كل حسب موقعه الوظيفى.

على أنه لا يفهم من ذلك وجود طبقات اجتماعية فى مجال العمل أو ما يثير الأحقاد فى نفوس البعض وهو ما لا يقره الإسلام ، إذ يعتبر العمل مصدر القيمة الإنسانية ، ولكن للقدرة والمهارة والإجادة ، فى العمل تختلف من فرد إلى آخر طبقاً لطبيعته وعمله ، واستعداداته وإمكانياته وخبراته .

فالتنترج الرئاسى أو الوظيفى ، إنما هو تدرج فى المهام والأعمال. ومن جانب آخر ، فإن الإسلام يدعو إلى العلم ومداومة الإستزادة منه ، وفى المقابل فهو يكرم أصحابه وحامليه. ويقول تبارك وتعالى: 'يرفع الله الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات' (المجادلة: ١١) . ويقول جل شأنه: "والله فضل بعضكم على بعض فى الرزق" (النمل: ٧١) .

• القيادة :

الإسلام يرى أن القيادة من لزوميات الجماعة ، خضية ضبايح الجهود وحرصاً على اجتماعية العمل والحياة مع الناس. فالقيادة ضرورية اجتماعية ، ووجودها يمنع ضبايح الجهد وتبديد الطاقات ، ومنعاً من استبداد الأفراد كل حسبما يرى ووفق هواه .

يروى عن الرسول صلى الله عليه وسلم قوله (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحد).

وتتضمن تعاليم الإسلام أن تتمثل في القيادة القوية للحسنة في كل ما يصدر من القائد قولاً وعملاً وسلوكاً.

على أن القائد الرئيس الإداري في الإسلام ، لا تقتصر مسؤوليته على أعماله فقط بل تشمل أعمال معاونيه ، فأفعالهم إليه منسوبة ، وأعمالهم عليهم محسوبة ، فالإسلام يقرر مسؤولية كل فرد عما يراه (كل راع مسئول عن رعيته) وحيث تكون المسؤولية يجب ان تكون السلطة... ذلك أنه يجب على القائد أن يشرف على الأمور بنفسه ، وأن يباشر أعمال مرعوسيه ويتصفح أحوالهم ويرشدهم ويوجههم ، ويراقبهم في كل تصرفاتهم ليعرف منها الصواب ويستدرك ما خالفه.

ولقد وضع الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أسس هذه القيادة: فكان صلى الله عليه وسلم لا يولى على الأعمال إلا الأنكباء من المسلمين القادرين على العمل أو كان صلى الله عليه وسلم يرشد عماله ويوجههم إلى كيفية العمل وواجباتهم ثم يحاسبهم بعد ذلك على أعمالهم محاسبة دقيقة.

وقد اهتم واعتنى بهذه السمات من القيادة الخلقاء الراشدون رضوان الله عليهم ، واعتبروها دعامة من دعائم الحكم وركناً من أركانه ، فأمرور الدولة لا تستقيم إلا بهذه الدعامة من القيادة وإهمالها يؤدي إلى انحلال الدولة وانهارها.

فالنفس البشرية أمارة بالسوء، والفسطة تغرى بالانحراف والميل إلى الهوى ، فأعملوا رضى الله عنهم هذه الرقابة ، وحرصوا على تطبيقها وتبين ذلك من الآثار التي وردت عنهم فأعمالهم ، وكتبهم إلى عمالهم تدل على ذلك.

• مبدأ الجدارة والاستحقاق :

وذلك بحسن اختيار الأشخاص والتأكد من أهليتهم للقيام بالمهام ، قال تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " (القصص: ٢٦) . وقال صلى الله عليه وسلم " من ولى من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يعلم من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله " ولعل هذا مما يعد إلزاماً للإدارة باختيارها أفضل الكفايات للوظيفة ، وأكثرها تحقيقاً لمتطلباتها ومواصفاتها .

• تقسيم العمل :

لم يترك الدين الإسلامى الناس يتخبطون فى أعمالهم ، وذلك تجنباً للفوضى وسوء التنظيم ، بل قسم عليهم أعمالهم كل حسب قدرته . ولقد قال الله تعالى فى هذا الصدد " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦) .

كما قال سبحانه وتعالى " نحن قسمنا بينكم معينتكم فى الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات " (الزخرف: ٣٢) . وهذا دليل على ضرورة وأهمية تقسيم العمل حسب قدرات وإمكانات وخبرات كل فرد ، لكى يعرف ماله من حقوق وما عليه من واجبات ، عليه تأديتها على أتم وجه .

• مبدأ التخطيط :

لم يهمل الدين الإسلامى الأعمال ويتركها لتسير بطريقة عشوائية بدون الإعداد والتخطيط الجيد المحكم ، وذلك سعياً وراء الحصول على نتائج طيبة ، والدليل على ذلك قول الحق سبحانه " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم " (الأنفال: ٦٠) .

فالإعداد ضرورة حتمية قبل الشروع بأى عمل ذلك ، لأنه الحجر الأساسى للعملية الإدارية الجيدة.

وقد اشتمل القرآن الكريم على مواقف عديدة تعيد الاستعداد للمستقبل والتخطيط له ، كما جاء فى قصة يوسف عليه السلام مع فرعون ورؤياه وما أشارت إليه من أمور مستقبلية وكما فى قوله تعالى : " ولتتظر نفس ما قدمت لخذ "

وبالتالى ، فإن ذلك يقتضى ضرورة التنسيق بين متطلبات العمل وأهداف المنظمة حيث تحديد المسئوليات والاختصاصات مع التدرج فيها فى ضوء الاحتياجات وتوقعات المستقبل.

• اختيار الأصلح دون محاسبة :

ذلك أن اختيار الرجل المناسب للعمل أو للقيادة فى ضوء معايير موضوعية وأسس سليمة سواء فى إدارته أو إنتاجيته ، له نتائج الطيبة .
جاء فى الحديث الشريف: (من استعمل رجلاً من عصب (جماعة) وفيهم من هو أَرْضَى الله فيه ، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين) رواه أحمد والحاكم .

وجاء أيضاً: (من ولى من أمر المسلمين شيئاً وأمر عليهم أحدًا محاباه، فعليه لعنة الله ، لا يقبل الله منه حرفاً ولا عدلاً) . " رواه أحمد "

• القبوة الحسنة :

وهو ما ينبغي توفرها فيمن يتولى أمر الجماعة من الصفات الحميدة والمزايا الطيبة والخصال الكريمة ، فالمسلمين فى رسولهم العظيم المثل الأعلى فى كل شئء ويكفينا أن نشير إلى قول الله تعالى " لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة " .

• الطموح والتهيئة للمستقبل :

ذلك أن مواصلة العمل في المنظمة أو المؤسسة قد يحتاج إلى إعادة في بعض المواقف ، والتزود بالمعلومات أو اكتساب خبرات جديدة أو معرفة ما هو جديد في أحد المجالات والإسلام يدعو إلى التجديد والإبتكار وعدم الجمود ، فالحياء تتطور والفكر للبشرى في تفاعل معها والمواقف قد تتغير وتستحدث أمور كما يحدث في عصرنا الحاضر ، ولا بد إذن من مواجهة ذلك.

يقول عز من قائل: " ويخلق ما لا تعلمون "

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً "

" وقل رب زدنى علماً "

" وفوق كل ذي علم عليم "

ويقول عليه الصلاة والسلام :

" لا يزال الرجل عالماً ما طلب العلم فإذا ظن أنه علم قد جهل "

• مبدأ السلطة والمسئولية والطاعة :

وهي بما يعرف بالسلطة المطاعة والأمرة ، وبالمسئولية الرعوية ، بما يعنى من التزام بأوامر الرئيس وتكليفه ، قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا للرسل وأولى الأمر منكم " (النساء: ٥٩).

وهي سلطة تمنح للمسئوليات المنوطة بالوظائف قال عليه الصلاة والسلام " كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته " والسلطة والمسئولية هي في حالة من التكافؤ والتوازن ، والسلطة مقيدة "السلطة المطلقة مفسدة مطلقة" قال عليه الصلاة والسلام " على المرء السمع والطاعة فيما أحب وكره إلا أن يؤمر بمعصية ، فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة ". كما قال جل

من قائل مشيراً إلى ضرورة تحمل المسؤولية كل نفس بما كسبت رهينة" (المدثر: ٣٨).

• الشورى:

شجع الإسلام اتباع مبدأ الشورى قبل اتخاذ أى قرار ، وذلك حرصاً على تبادل الآراء والخبرات ، ودراسة الأمور قبل البت فيها ، قال تعالى " وشاورهم فى الأمر " (آل عمران: ١٥٩) ، وقوله عز وجل " وأمرهم شورى بينهم " (الشورى: ٣٨) ، وقال صلى الله عليه وسلم " ما خاب من استشار وما ندم من استشار " ، وقال عليه السلام " المستشار مؤمن " ، ثم يأتى بعد ذلك اتخاذ القرار " فإذا عزم فتوكل على الله " .
وذلك أن القرارات الفردية المستبدة لا بد وأن تتخللها بعض الثغرات، وقد تتحكم فيها النزاعات الشخصية التى قد تضر بمصلحة فرد ما ، وبالتالي يقع عليه الظلم.

• مبدأ التوجيه:

لا بد لكل عمل مهما كان نوعه أو حجمه من توجيه وإرشاد حرصاً على إتقانه ، والإسلام أمر بالتوصية عن طريق الإقناع واتباع الحكمة ، والقول الحسن ، والحوار الهادئ الهادف بغية الحصول على ردود إيجابية من شأنها إرضاء كل الأطراف ، والدليل على ذلك قوله تعالى " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتى هى أحسن " (النمل: ١٢٥) ، وقوله " ادفع بالتى هى أحسن " (فصلت: ٣٤).
والتوجيه مسألة مهمة فى العملية الإدارية لما لها من فوائد ومزايا تؤثر على نوعية العمل وتسهم فى مسألة إتقانه.

• المبدأ القيمي والأخلاقي :

إنها إدارة تقوم على حسن المعاملة والكياسة فى السلوك وقبول الآخر قال تعالى فى معرض وصفه للرسول الكريم "وإنك على خلق عظيم" (القلم: ٤) ، والرسول عليه السلام قدوة للمسلمين. الأمر الذى يؤكد الأخلاق الحميدة الفاضلة وحسن التعامل مع المولود. قال عليه السلام " خاطبوا الناس على قدر عقولهم " وذلك لمراعاة ما بين للناس من فروق فى القدرات والاستعدادات ومن الخبرات والمعارف. قال عليه السلام " وخالق الناس بخلق حسن " على ما يندرج تحت ذلك من فنون الاتصال والتواصل.

إن حتم الدين الإسلامى على الإدارى والقائد أن يتطهى بالأخلاق الفاضلة ، لأنه قدوة مروسيه ومثلهم الأعلى ، إضافة أن التحلى بالأخلاق الفاضلة من نجاح العملية الإدارية ، لما لذلك من تأثير إيجابى على العلاقات بالأفراد والجماعات على حد سواء ، قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبى " (الحجرات: ٢).

فالأخلاق للفاضلة مبدأ أساسى يجب أن يسير عليه الفكر.

• مبدأ الرقابة الذاتية :

لمتابعة سير العمل والتمكن من تتبعه بشكل سليم أوجدت الرقابة ، فقد قال سبحانه وتعالى فى هذا المضمار " كنت أنت الرقيب عليهم وأنت على كل شىء شهيد " (المائدة: ١١٧). وقوله سبحانه " إن الله كان عليكم رقيباً " (النساء: ١) ، وقوله " وأن ليس للإنسان إلا ما سعى ، وأن سعيه سوف يرى " (النجم: ٤-٢٣٩). وقد يضطرب العمل وتحل فيه الفوضى ما لم يكن عليه رقابة دائمة لمتابعة سيره.

وتقوم العديد من المؤسسات الإدارية الحديثة بوضع العديد من أشكال الرقابة على الأعمال مع ذلك تشكو العديد من المؤسسات والدول من قضايا الفساد المالي والإداري ، في حين أكتت الإدارة الإسلامية على أن رقابة الله هي فوق كل الرقابات ، وقد غرسه العقيدة في نفوس أفرادها ، عاملين ، قال صلى الله عليه وسلم " واعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك " وقال عليه السلام "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقته".

• معاسبة النفس والتقويم الذاتي :

يعتبر التقويم من الأمور الضرورية لكل عمل حيث إنه يعنى للحكم النهائي عليه ، لتعزيز نقاط القوة ، وتقليل نقاط الضعف ، والتقويم عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة وذلك لأهميته في تعديل الأمور نحو الأفضل. ولقد ورد في القرآن الكريم ما يوضح أهمية التقويم في قوله تعالى: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون" (التوبة: ١٠٥). والتقويم الذاتي هو في نفس الوقت تعبير عن النفس اللوامة التي تلوم صاحبها عند تقصيره في أداء واجبه ثم تعاود هذا اللوم مما يجعله يشعر بوخز الضمير فيدفعه ذلك إلى الصواب . يقول جل شأنه :

" ولتسألن عما كنتم تعملون " (النمل : ٩٣)

" أتأمرون الناس بالبر وتنسون أنفسكم " (البقرة : ٤٤)

" والله بما تعملون خبير " (البقرة : ٢٣٤)

ويقول صلى الله عليه وسلم : (حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا)

• التعاون والأخذ بالعلاقات الإنسانية :

بما ان الإدارة لا وجود لها دون وجود الجماعة ، وذلك أن

الجماعة هي محور العملية الإدارية ، وحيث إن التعاون هو مثال العلاقات الإنسانية والمؤشر الإيجابي لتحسين الإنتاج ، لذا فإن وجوب التعاون ورد في كتاب الله العزيز لأهميته ، فقد قال سبحانه وتعالى: " تعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة: ٢) . وقال سبحانه "... وقلوا للناس حسناً".

وقال عز وجل أيضاً "ولا تتزاعوا فتفتشلوا وتذهب ريحكم" (أنفال: ٤٦)

فالإدارة الجيدة تقوم أساساً على العمل الفريقي المتواصل حيث حرص الإسلام على أن تسود جو العمل الروح والترابط الاجتماعي بين العاملين وفي ذلك نجاح للمؤسسة وتحقيق الأهداف.

• التعاون العمل:

إن الثقة في أداء العمل وإتمامه على خير وجه من الأمور المسلم بها في كل إدارة واعية ، والدين الإسلامي أشار إلى ضرورة ذلك في أكثر من موضع ، وقال سبحانه وتعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " (الكهف: ٣٠) .

كما أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه " فإتقان العمل يؤثر على جودة الإنتاج ، وهذا ما تتشده كل إدارة واعية.

• وضع الشخص المناسب في المكان المناسب:

لم يأمر الإسلام أو يشير إلى تكليف الشخص فوق قدرته ، أو وضعه في غير موضعه ، بل أشار إلى أن يحمل كل حسب قدرته وطاقته لقوله تعالى: " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦) .

وقوله: " ربنا ولا تحملنا ما لا طاقة لنا به " (البقرة: ٢٨٦)
وهكذا فإن الإسلام حرص على وضع الشخص المناسب فى المكان
المناسب وهذا يساعد على الاستفادة من طاقات وخبرات الأفراد ، كل فى
مجال تخصصه وحسب تحمله ، وذلك حرصاً على جودة الإنتاج كما لو
كيفاً.

• إدارة تدهو إلى التعليم والتعلم :

لأن كل الشرائع الدنيوية تدعو إلى التعلم وتعتبره حقاً من حقوق
الإنسان وسبيلاً إلى العمل والإنتاجية ، فإن الإدارة الإسلامية التى تستمد
موجهاً وأساسها من الشريعة الإسلامية تعتبر (العلم فريضة على كل
مسلم ومسلمة ، والفريضة هنا إلزامية وهى أكثر قوة من الحق الذى يجوز
استخدامه ، قال عليه السلام " طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة ،
وقال عليه الصلاة والسلام " لغدوة فى طلب العلم أحب إلى الله من مئة
غزوة " . ويقول عليه الصلاة والسلام " لا خير فىمن كان من أمتى ليس
بمعلم ولا متعلم " .

ومن ثم لا تيسر الإدارة الجيدة الواعية ، والمدركة لرسالتها
ولأهدافها دون دعم علمى وإطلاع واسع ، ولهذا فقد ورد فى القرآن الكريم
بشأن ذلك الكثير من الأدلة ، فقد قال سبحانه وتعالى: " قل هل يستوى
الذين يعلمون والذين لا يعلمون " (الزمر: ٩) .

وقال جل وعلا أيضاً: " قل رب زدنى علماً " (طه: ١١٤) .

فالعلم هو الركيزة الأساسية التى يقوم عليها كل عمل منتج ، ولولاه
لعمت للفوضى ولكثر التخبط والضياغ والعشوائية.

• إتقان العمل :

إن الدقة في أداء العمل وإتقانه على خير وجه من الأمور المسلم بها في كل إدارة وإعارة ، ولالدين الإسلامى أشار إلى ضرورة ذلك فى أكثر من موضع ، وقال سبحانه وتعالى: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " (الكهف: ٣٠).

فالحوافز تمنح للأفراد جزاء على أعمالهم وذلك لحثهم على العمل الممتن والعطاء للءائم.

• إدارة تهتم بالحاجات الأساسية والنفسية :

وهى إدارة تؤمن بالحاجات البيولوجية للإنسان وبحاجاته النفسية الروحية فى توافق والمسام وتحت على تلبيةها ، قال تعالى " وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك " .

وقال عليه السلام " إن نفسك عليك حقاً ، وإن لبدنك عليك حقاً ، فأعط كل ذى حق حقه " .

• التيسير ومراعاة الظروف :

ذلك أن العمل فى أى منظمة له ظروفه ومتطلباته ، وقد يتعرض القائمون به لظروف أو عوامل تدعو إلى تعديل أو تغييراً وتخفيف من الأعباء لمصالح العمل ، ومن ثم ينبغى مراعاة هذه الأمور حيث جاء فى القرآن الكريم: " يريد بكم اليسر ولا يريد بكم العسر " . (البقرة: ١٨٥).

وقال تعالى " لا يكلف الله نفساً إلا وسعها " (البقرة: ٢٨٦) ، وجاء فى الحديث الشريف: (يسروا ولا تعسروا) .

• مبدأ التواضع :

من صفات القائد الجيد التواضع ، وحسن التعامل مع المرؤوسين والإسلام أكد على ضرورة ذلك لقوله سبحانه: " ولا تصغر خدك للناس ولا تمشي في الأرض مرحاً " . (لقمان: ١٨) .

فالتواضع من الصفات الكريمة التي يجب أن يتحلى بها الإنسان لا سيما الإداري ليكسب رضا الله وود وطاعة من حوله ، وليجسد أهمية الإنساق مهما كان مركزه ، ولقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم والذي عرف بتواضعه وكرم أخلاقه: " من تواضع لله رفعه " لأن تواضع الإداري يعود عليه بلا شك عطاء وولاء وحياً مما يؤثر على جودة الإنتاج وحسن الأداء.

• مبدأ العدالة والمساواة :

وذلك بمعاملة العاملين معاملة نزيهة ، لا تفرق بينهم لسبب من الأسباب فالخلق كلهم عيال الله ، ولا فرق بين عريى وأعجمى إلا بالتقوى، قال تعالى " ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا ، اعدلوا هو أقرب للتقوى " .

وقد جاء في كتاب الله العزيز " وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " (النساء : ٥٨) .

وقوله جل وعلا " وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان (الرحمن: ١٢٩)

وقوله سبحانه وتعالى " ولا تبخسوا الناس أشياءهم " (الأعراف: ٨٥)
كما قال جل وعلا " وزنوا بالقسط المستقيم " (الإسراء: ٣٥) .

ومن ثم فالإدارة الإسلامية شمولية تشجع الابتكار والمبادأة والتفكير، وتدعو إلى حسن التدبير والتدبير في الموارد والإمكانات ، فلا إفراط ولا تفريط ولا إسراف ولا هدر ، وهى تحث على العمل المتقن ، وتدعو إلى استثمار الوقت وحسن الانتفاع به.

• سياسة اللين على الشدة:

إن لين المعاملة واحترام شخصية الفرد يدفعه أن يبادر بتقديم الولاء والطاعة ، ذلك لشعوره بأنه فرد منتج محترم المشاعر ما يجعله يحس بالإنتماء ، وبالتالي يعمل جاهداً على الإخلاص فى عمله.

والدين الإسلامى أكد على أهمية اتباع سياسة اللين فقد قال تعالى " وجادلهم بالتي هي أحسن " (النمل: ١٢٥).

وقال أيضاً جل وعلا: " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك (آل عمران: ١٥٩).

إن سياسة اللين محببة عند الله وعند القائد المؤمن بالله ورسوله ، لأنها تتيح المجال للحوار الهادئ دون انفعالات ودون غضب ، بخلاف الشدة التى تولد البغضاء والحقد وتبعث على النفور، مما يربك العمل ويؤدى إلى ضعفه ، وفى قوله تعالى: " اذهبوا إلى فرعون إنه طغى ، فقولا له قولاً ليلاً لعله يتذكر أو يخشى " (طه: ٤٣ ، ٤٤) مثال رائع على اتباع سياسة اللين والقول الحسن.

وقال أيضاً جل وعلا: " ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران: ١٥٩).

وكذلك قوله جل وعلا: " ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب " (الحجرات: ١١)

لذا فإن احترام شخصية الفرد ، أيا كان يحثه على العمل المنتج ويدفعه إلى النظر إلى دينه نظرة احترام وتقدير قال تعالى: " يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ " (الحجرات: ٢) .

• التسامح:

على الرغم من وجود مبدأ الحوافز بنوعيتها ، إلا أن الإسلام حث على المودة والتسامح والتغاضي عن الأخطاء غير المقصودة لقوله تعالى " :يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ لَا تَزَالُ تَطَاغُوْنَ اِنْ نَسِيْنَا اَوْ اَخْطَاۤا " (البقرة: ٢٨٦) .

وقوله جل وعلا: " وَأَنْ تَعْفُو أَقْرَبَ لِلتَّقْوَىٰ " (البقرة: ٢٣٧)

العفو عند المقدرة أمر محبوب في الإسلام ، لأنه يغسل القلوب وينقيها من الغضائن والأحقاد.

• الإيثار:

الإيثار امر مرغوب فيه فهو يبلور أهمية العلاقات الإنسانية والتعاون والمحبة ، وبهذا الخصوص قال تعالى " وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ " (الحشر: ٩) .

وهذا عكس الأنانية وحب الذات والاستحواذ على كل شيء وحرمان الآخرين.

• الرحمة:

إن مبدأ الرحمة كما ورد في الدين الإسلامي يؤكد لنا ضرورة أن يعمل الجميع يداً واحدة ، أي تشجع العمل الفريفي ، والإسلام أوجب الرحمة دون ضعف ، إذ قال سبحانه في محكم كتابه العزيز: أشدء على الكفار رحماء بينهم " (الفتحة: ٢٩) .

وقال أيضاً يوصى بالرحمة ويؤكد وجودها: "ربنا آتانا من لذك رحمة وهىء لنا من أمرنا رشداً" (الكهف: ١٠).

فمتى وجدت للرحمة بين الأفراد سادت المحبة وقويت أواصر التعاون وأثمر العمل.

• مبدأ الثبات:

أى ثبات السياسة والحفاظ على العهود والمواثيق لقوله تعالى: " ولا تنقضوا الأيمان إلا بعد توكيدها " (النمل: ٩١) .

وقوله جل وعلا: " والذين لأماناتهم وعهدهم راعون " (المؤمنون: ٨).
فاستقرار سياسة المؤسسة أمر ضرورى ومهم يؤدى بالتالى إلى استقرار العمل وارتياح الأفراد ووضوح الرؤيا.

هذا ولم يقتصر الفكر الإسلامى على مجرد تقديم أفكار وأسس نظرية وصوراً لتطبيق مبادئ الإدارة والعمليات الإدارية وتقسيمها إلى مستويات.

مستويات الإدارة فى الإسلام :

يتضح من الفكر الإدارى فى الإسلام أن الإدارة تنقسم إلى ثلاثة مستويات تتضح فيما يلى^(١):

١- الإدارة العليا :

هى مجمع السلطات العامة التى تضع للدولة سياستها وتضمن تشريعاتها ومناهجها المسيطرة على شئونها الداخلية والخارجية ، وكانت فى صدر الإسلام تتمثل فى شخص النبى الكريم صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدين من بعده ، كما تشمل الولاية المفوضين فى نطاق ولايتهم فهؤلاء بيدهم الحكم ويمثلون الحكومة المركزية وجناب السلطات الإدارية.

ولم تكن سلطة الإدارة العليا استبدادية مطلقة وإنما كانت معالجتها للشئون العامة محكومة بعاملين أساسيين يوجهانها: أحكام الدين ونظام الشورى.
فسلطة أولى الأمر مقيدة ابتداء بالمستوى الإسلامى الأعظم - القرآن الكريم - يتحتم إتباع أحكامه بدقة والتزام ، وإلا أضحت آرائهم وتصرفاتهم مهدة غير مشروعة إعمالاً للقاعدة العامة أن " لاطاعة لمخلوق فى معصية الخالق " .

ومن جهة أخرى فقد كان لازماً على أولى الأمر وقيل البت فى أمر الجبل من الشئون العامة أن يستشيروا ذوى الرأى والرواية من المسلمين ، سواء على المستوى الشعبى أو على المستوى الرسمى الخاص، وذلك امتثالاً لما قضى به القرآن الكريم إذ شرع الشورى فريضة ولجبة فى المجتمع الإسلامى.

ويعتبر ذوى الشورى بمختلف مستوياتهم ممثلين لأفراد الشعب بما يقابل أعضاء مجلس النواب والشيوخ فى عصرنا الراهن.

وكان النبى عليه الصلاة والسلام كما كان لكل الخلفاء الراشدين " مجلس نقباء " وهو مجلس رسمى للشورى يضم الصفوة من ذوى الرأى والبصيرة يتبادل معهم أوجه الرأى فيما بينهم من الشئون العامة وذلك فضلاً عما يرى استشارتهم من ذوى الحنكة والحصافة من أفراد أمتة فيما يرى الرجوع فيه إلى عامة المسلمين وصولاً للرأى الأمثل وتحرياً للصالح العام.

ويروى عن النبى عليه الصلاة والسلام كثير من الأحاديث التى تدعو إلى الأخذ بالشورى وتنبيه بفضائلها.

ومن مآثرات أمير المؤمنين عمر بن الخطاب في هذا الصدى " لا خير في أمر أبرم من غير شورى " .

١.٢ الإدارة التنفيذية :

بلى طبقة الإدارة العليا التي تمثل الحكومة المركزية على النحو السالف - الأجهزة الإدارية التي تتولى الإشراف على تنفيذ ما تمليه عليه الإدارة العليا من سياسات ونظم.

ويمثل القائمون على هذه الأجهزة ، الإدارة التنفيذية في التنظيم الإداري. وكان النبي عليه الصلاة والسلام يعهد إلى رؤساء القبائل - في غالب الأحيان - من جزية وصنقات ، تعليم المسلمين القرآن الكريم وتفهيمهم بالدين ، والقيام بالدعوة للإسلام كما كان يعين من لدنه بعض الجباه والقضاه للفصل في الخصومات.

١.٣ الإدارة المباشرة :

لم تكن ثمة إدارة مباشرة في الحكومة المركزية بمعناها المتميز المحدود وانحصر وجودها في الأقاليم المفتوحة فحسب وكانت تتكون عادة من أهل تلك البلاد.

نلك أن الإدارة المباشرة لم تكن واضحة المعالم استقلالاً عن الإدارة التنفيذية :

أولاً: لأن الإدارة التنفيذية كان اختصاصها شاملاً بحيث كان الأمير هو الذي يقوم عادة بتنفيذ مهام الدولة بشخصه وبصفة مباشرة ، ولما كان يستعين بأحد في ذلك .

ثانياً: لأن الحاجة لم تكن ماسة لتحيين وسيط بينه وبين سواء الشعب يستطيع أن يتعامل معه بلغته وعلى إدراك تام بطبيعته وتقاليد له لأن الأمير

كان فى الغالب من الشعب الذى يتولى أمره ويتقن لهجته العامة التى يتقاهم بها.

ثالثاً: لأن مهام السلطة التنفيذية والتى يباشرها الأمير بنفسه ، كانت من البساطة بحيث لا تحتاج إلى طوائف من الموظفين ، فهى لا تدور إقامه الصلاة والفصل فى الخصومات وجباية الصنقات وإنفاقها فى مصارفها الشرعية ، وكانت كلها ميسرة لا يزوده القيام بها بمفرده لأنها كانت شغوية الأداء فورية التنفيذ محدودة النطاق.

وتجدر الإشارة إلى الحقيقة الرائعة التى قررها اثنان من خبراء الإدارة العامة فى الولايات المتحدة الأمريكية ، هما "لوزجوليك" و "جميس بوك" فى التقرير الذى قدماء إلى اللجنة المركزية لتنظيم الإدارة الحكومية فى مصر (يوليو ١٩٦٢) حيث أوضحا أن الثقافة الإسلامية من أصلح الأسس للحكم الناجح فى العصر الحديث - ليس هذا فحسب - بل أنها كذلك تقدم للشعب المصرى المبادئ التى يمكن أن يقيم عليها ديمقراطيته الجديدة التى تتميز بالقيادة الإيجابية الفعالة. ومشاركة الشعب فى الحكم ، وتحرى استخدام الثروة الخاصة والعامة لخير الأمور ... وإن الثقافة الإسلامية تشجع الإنسان على استخدام عقله فى تقدير مقتضيات العالم الحديث ، ومع الاطمئنان إلى القيادة المسؤولة ، وتبادل الرأى والمشورة^(٧). وختاماً لما سبق يمكن القول بأن :

الإدارة فى الإسلام انطلاقاً من المبادئ المذكورة الإدارة المتلى إذا ما طبقت على النحو السليم ، ويلاحظ أنها اتسمت بالطابع الديمقراطى وركزت على أهمية العلاقات الإنسانية ، بل وبنيت على أساسها ، كحقوق الفرد مصانة ، وكرامته محفوظة ، وكلمته مسموعة ، وهذا أرقى ما يمكن أن تتصف به المجتمعات البشرية.

وبناء عليه نستطيع القول أن الإسلام ينظر إلى عملية الإدارة على أنها عملية متكاملة بشرياً ومادياً ومعنوياً ، ولأن الإسلام جاء ليرسم للبرية حياتها ، فإنه يعتبر الإدارة عملية توجيه لهذه الحياة بأبعادها وطرزها. ولما كان التعليم فى مقدمة أمور الحياة التى دعا الإسلام إلى الاهتمام بها ، فإن إدارته تجد نفس الاهتمام الذى يحرص عليه الإسلام ، ومن ثم فإن الاتجاهات الحديثة والنظريات التى قامت فى عصرنا الحاضر لتفسير عملية الإدارة ولوضع معايير لتقييمها ، قد سبقها الإسلام بمئات السنين ، وبالتالي فإن هذه المستجدات تعتبر ترويضاً لما سبق أو بعبارة أخرى هى قوالب جدية لمحتويات أو مضامين سابقة الجاهز أو أعدت مسبقاً.

ومن هذا المنطلق ترى متانة قاعدة الإدارة من وجهة نظر الدين الإسلامى هذا إذا ما طبقت على الوجه الأكمل " ربنا آتانا من لذك رحمة وهى لنا من أمرنا رشداً " . (الكهف: ١٠).

هوامش الفصل

- ١- رافده الحريري: نشأة إدارة رياض الأطفال ، مكتبة ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ٧٢-٧٣.
- ٢- الشيخ عبد الحى الكتانى: نظرية الحكومة النبوية المسمى بالتراتب الإداري ، دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، (د.ن) ، ص ١٢.
- ٣- حسام قوام السامرائي: المؤسسات الإدارية في الدولة العباسية ، مكتبة دار الفتح ، دمشق ، القاهرة ، ١٩٧١.
- ٤- عرفات عبد العزيز سليمان ويومي محمد ضحاوي : الإدارة التربوية الحديثة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٨ ، ص ٧٠.
- ٥- يرجى الرجوع إلى:
- بشير محمد عريبات: إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعلم ، دار الثقافة ، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ٤٣ - ٤٦ .
- رافدة الحريري: مرجع سابق ، ص ٧٥ - ٨٥ .
- ٦ - عبد السميع سالم الهوارى: لغة الإدارة في صدر الإسلام ، المصرية العامة للكتاب ، مكتبة الأسرة، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٦٥-٢٧٦.
- ٧- أحمد محمد عليق: المدخل في إدارة المؤسسات الاجتماعية ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعه حلوان ، ١٩٩١ ، ص ١٣-١٤.

الفصل الثالث

الاتصال والإدارة

- مقدمة
- تطور الاتصال
- ماهية الإتصال
- المنظور الإسلامى للاتصال
- وظائف الإتصال
- عناصر الإتصال
- ميادين الاتصال
- مراحل عملية الاتصال الإنسانى
- فاعلية الإتصال
- أنماط الإتصال
- شبكة الإتصال
- وسائط الاتصال
- التعليم والتعلم والإدارة فى عصر ثورة الاتصالات

الفصل الثالث الاتصال والإدارة

مقدمة:

لعل أبرز ما يميز عالمنا الذى نعيش فيه الآن أنه عالم ثورة الاتصالات ، إن هذه الثورة مزيج من التقدم التكنولوجى الكبير والثورة الإتصالية والمعلوماتية أيضاً ولقد تمخض عن هذه الثورة مستحدثات تكنولوجية هائلة ، ومفاهيم وقيم جديدة.

إنها تؤكد على ما جاء فى الإعلان العالمى لحقوق الإنسان من حق الإنسان فى المعلومات والإعلام ، وهى تؤكد أيضاً على قيم الحرية والديمقراطية ، وما يرتبط بها من الوقوف على احتياجات أطراف الاتصال، وهى فى حالتنا هنا التلميذ المتعلم وتنمية قدراته وكذلك تنظيم دوره التشاركى والتفاعلى فى عملية الاتصال .
تطور الاتصال :

يمكن توضيح تطور الاتصال على النحو التالى^(١):

الاتصال هو نقل معلومة أو فكرة أو رسالة من شخص إلى آخر مما يخلق جواً من التفاهم بينهما. ولقد شغل الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض التحديات التى يفرضها عليه الواقع الذى يعيش فيه ، وتحقيق آماله ورغباته ، فكانت نعم الله عليه بأن يسخر له حواسه ، وأعضاء جسده ، وأجهزة جسمه التى يحاول بها أن يشبع حاجاته الفطرية الضرورية ، واكتساب المعرفة والخبرات ، قال الله تعالى: (وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون) (النحل: آية ٨٧).

وخلق الله الإنسان كائنًا اجتماعيًا ، فتكونت المجتمعات حول الأنهار وعيون الماء وفي السهول والوديان ، حيث توفر المأكل والمشرب. وكان من الضروري أن يجد الإنسان وسيلة للتفاهم والتخاطب ، ولذلك مارس ألوان متعددة من صور الاتصال المختلفة. فكان الاتصال بالصوت البشري كصباحات يطلقها لأقرانه إذا واجهه عدوًا أو حيوانًا أو للتعبير عن الحزن أو الفرح ، واستخدم كذلك النار نراها الآن على جدران الكهوف والمعابد والتي تمثل المعتقدات الدينية والحروب مثل: اللغة الهيروغليفية.

بتطور الحياة ربط الإنسان بين الصوت والشكل فكانت اللغة. منطوقة ثم مكتوبة ، وتم ابتكار الحروف الهجائية فكانت نقلة حضارية في تاريخ البشرية ثم اختراع آلة الطباعة في القرن الخامس عشر فكانت نقلة حضارية أخرى في تاريخ الإنسانية. حيث ساعدت على انتشار الكلمة والمعارف وتوسعت العلوم.

ونما علم الاتصال على مر الأيام والمصور ، وتعددت وسائل الاتصال والآلات والأنواع المختلفة مما أدى إلى طفرة هائلة في تناول المعلومات ، وزيادة المعرفة الإنسانية ، وسهولة نقلها من مكان لآخر وفي أقل وقت ممكن ، فأصبح العصر الذي نعيشه هو عصر الأتمار الصناعية وعصر ثورة الاتصالات وعصر الكمبيوتر والانترنت ، وبات العالم كله قرية صغيرة.

ونظراً لأهمية وسائل الاتصال المختلفة والتقدم الهائل في علم الاتصال، رأى التربويون أهمية استعارة المفاهيم المختلفة لعلم الاتصال في ميدان التعليم للمساعدة في تحقيق أهداف العملية التعليمية ، وأطلق على وسائل الاتصال وسائل اتصال تعليمية ، وأصبحت تشكل عنصراً هاماً من .

عناصر المنظومة التعليمية يتأثر ويؤثر في بقية العناصر أو المكونات الأخرى ، وتمثل أيضاً وسائل تكنولوجيا التعليم أي الجانب التطبيقي العملي لتكنولوجيا التعليم حيث يعتبر أحد مكوناتها الأساسية.
ماهية الإتصال:

في اللغة العربية تشق كلمة الإتصال من الفعل الثلاثي "وصل" والمضارع منه "يصل" ويقال "وصل الشيء" أو "وصل إلى الشيء" وصولاً " أي بلغة وانتهى إليه.

وكلمة اتصال (Communication) في اللغة الإنجليزية في القرن الخامس عشر كان يرجع أصل هذه الكلمة إلى الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى مشترك أو اشترك.

ومع تطور وسائل المواصلات في القرن الثامن عشر: قطارات ، وتليفونات ، وطرق ، وسكك حديدية ، أصبحت هذه الكلمة هي الكلمة العامة المحسوسة التي تشير إلى الطرق والقنوات والمكك الحديدية.

ومنذ الربع الأول من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك في حوالي عام ١٩٥٠م في المملكة المتحدة ، أصبت هذه الكلمة تشير إلى صناعة الصحافة والسينما والراديو.

يعرف الإتصال Communication بأنه تلك العملية الخاصة بنقل المعلومات المفهومة تلقن خلال استخدام الرموز المنظورة وغير المنظورة بين طرفين أو أكثر^(١).

كما يعرف الإتصال والتواصل بأنه المشاركة أو الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات أو المشاعر أو الاتجاهات. ولقد عرفها قاموس إكسفورد بأنها " نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات

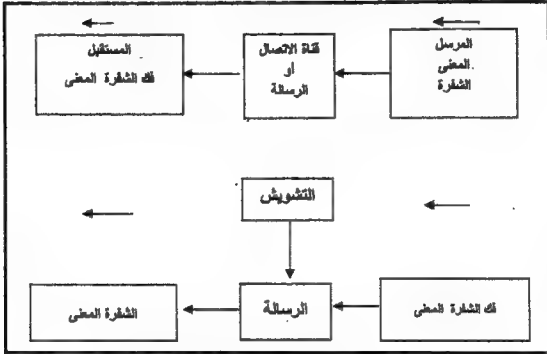
والمشاعر والاتجاهات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات " بين مرسل ومستقبل أو أكثر ^(٣).

وهو أيضاً تلك العملية التى يتم من خلالها التعبير والتبادل للأفكار والمفاهيم والحقائق والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر باستخدام طرق وأساليب متعددة.

ويحددها هانز فيز Hanz Viez فى معجم اللغة العربية الفرق بين اتصل وتواصل ، أن اتصل يعنى وصل شيئاً بشئ آخر To Be Conected ، بينما يعنى " تواصل " العلاقة المتبادلة بين طرفين فى الإتصال To Be Interconected أى أن هناك رغبة من أحد الطرفين فى التواصل مع الآخر ، وهذا الآخر يستجيب ويتفاعل مع تلك الرغبة ، وعليه فإن التفاعل أو الرغبة فى المشاركة تحدث من كلا الطرفين ^(٤). وبناء عليه فإن عملية الإتصال هى الطريقة التى تنتقل من خلالها الأفكار والمعلومات والأناسيس والرسائل من شخص إلى آخر ، ويمكن توضيح ذلك من خلال النموذج الآتى:

النموذج الأساسي للاتصال:

تم تطوير هذا النموذج بواسطة شانون وويفر ، ويوضح بالشكل التالي^(٤):



شكل (٣) النموذج الأساسي للاتصال

يعالج هذا النموذج الاتصالات بين المرسل والمستقبل ، ومن الواضح أنه يمكن أن يشمل على عدد من المرسلين وعدد من المستقبلين ، وعلى الرغم من بساطة النموذج إلا أنه يعبر عن المشكلات الأساسية في الإتصال ، وهى عملية التشفير ، أو إذا وجد تشويش بحرف المعنى الأصلي وهو ما يؤدي إلى سوء إدراك معنى الرسالة ، وهذا القصور يتزايد بزيادة أعضاء المؤسسة. وبمعنى آخر إذا تم الإتصال بطريقة عشوائية غير منظمة فإنها لا تصل بوضوح إلى معظم الأفراد العاملين بالمؤسسة.

المفهوم الإسلامى للاتصال:

الاتصال هو مهارة إنسانية وهبها الله لأرقى مخلوقاته ، وجعلها أهم

الدعائم الأساسية لاتصال العبد بربه من جهة ، واتصال الناس ببعضهم وتكوين العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى ...

ويمكن توضيح نظرة الإسلام للاتصال من خلال أشكال وصيغ الاتصال في الإسلام وكذلك سمات الاتصال في الإسلام وذلك على النحو التالي^(١):

الاتصال اللفظي: وهو الاتصال للمتعارف عليه في حياتنا اليومية الرتيبة والمنتظم في والمعد بالكلام الشفوي ، ويوصل عادة بواسطة حاسة السمع.

الاتصال غير اللفظي: وهو الاتصال الذي لا يصاحبه حديث شفوي ، ويتضمن الاتصال الكتابي ، الإشارات ، حركات الصور ، تعبيرات الوجه ، وقفة الجسم حركة البدن ... الخ .

وحيث أن الحديث هنا عن الإدارة في الإسلام ، لذا فإن الاتصال هو صلب العملية الإدارية وعمودها الفقري ، وإن ما سنطرق إليه هو نوعية وكيفية الاتصال كما ورد في كتاب الله العزيز ، ويركز الإسلام على ضرورة الاتصال الفعال لما له من أهمية في تسيير أمور البشر وذلك على النحو التالي:

فإن أول ما نزل على الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام من وحى قوله تعالى: ﴿ اقرأ باسم ربك الذي خلق ﴾ [العلق: ١]

والقراءة هنا لاتصال لفظي وقد يكون غير لفظي إذا ما كانت القراءة صامتة ، وقال سبحانه: ﴿ وجادلهم بالتي هي أحسن ﴾ [النحل: ١٢٥]

وهنا تبرز أهمية الاتصال اللفظي والحرص على أن تكون طريقة الإرشاد والتوجيه والموعظة ايجابية تعتمد على الإقناع والرضا ، وهذا ما تصبوا إليه كل الإدارات التي تتخذ النجاح وتتطلع إلى فاعلية الإنتاج.

وفي قوله سبحانه في أهمية إتباع الأسلوب اللين والقول الحسن:
﴿ اذهبوا إلي فارعون إنه طغيفقولا له قولا لينا لعله يتذكر أو يخشى ﴾
[طه: ٤٤، ٤٣] ، لاسيما وأنه سبحانه يراقب أفعال وأقوال عباده وردود
أفعالهم وفي قوله سبحانه مؤكدا ضرورة تولد الرحمة في قلب للقائد
وميله إلي اللين وحسن القول: ﴿ ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من
حولك ﴾ [آل عمران: ١٥٩]

فالشدة والعنف والفظاظة قد تؤدي إلي سلبيات كثيرة أولها
انفضاض الجماعة وعدم إزعانهم واقتناعهم بمادة الحديث المطروحة .
ولعل وضوح اللغة وهدف الاتصال والتركيز على إفهام السامع بما
تحتويه رسالة المتحدث من أهم ضرورات الاتصال كقوله تعالى: ﴿ رب
أشرح لي صدري ويسر لي أمري واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي ﴾
[طه: ٢٥-٢٨]

فسلامة القول ووضوح مخارجه ومسهولة فهمه من قبل السامع يؤثر
بلا شك تأثيرا إيجابيا على مستقبل الرسالة - أي المستمع - وقد نتعدي
الاتصالات أسلوب الحديث أو الكتابة لتقدم على شكل حركات أو رموز
تعرف بالاتصال غير اللفظي ، فهذه مريم ابنة عمران تنذر للرحمن
صومها بأن لا تتكلم مع أحد فتكتفي بالإشارة لقوله سبحانه: ﴿ فأشارت إليه
قالوا كيف نكلم من كان في كهده ضييا ﴾ [مريم: ٢٩]

إذا الإشارة هنا كانت اتصالا والدليل على مفهوميتها أنهم عرفوا ما
تعنيه مريم ابنة عمران فقالوا قولهم.

من أنواع الاتصالات غير اللفظية التي وردت في القرآن الكريم
نضرب مثلا آخر ؛ قوله: ﴿ قالت نملة يا أيها النمل ادخلوا مساكنكم لا

يحطمنكم سليمان وجنوده وهم لا يشعرون فتبسم ضاحكا من قولها ﴿
[النمل: ١٨ ، ١٩]

الابتسامة هنا جاءت ردا على قولها واستحصانا أو ربما استلطافا له.
ومن للتعبيرات غير اللفظية قوله تعالى: ﴿ وإذا بشر أحدهم بالأنثى
ظل وجهه مسودا وهو كظيم ﴾ [النحل: ٥٨]
فاسوداد الوجه هنا نوع من أنواع التعبير غير اللفظي عن الاستياء
وعدم الرضا.

ومن أقواله سبحانه: ﴿ فلما أن جاء البشير ألقاه على وجهه فارتد
بصريا ﴾ [يوسف: ٩٦].

لقد كان سبحانه يصف ردة فعل سيدنا يعقوب عندما شم رائحة
يوسف من خلال قميصه ، وهذا أيضا نوع آخر من أنواع الاتصالات غير
اللفظية.

والاتصال الفعال ضرورة لا غنى عنها وإلا سادت الفوضى
وكثر الشائعات ، وقد من ليس له به علم ما قدم من معلومات خاطئة أو
ناقصة. وعلى سبيل المثال نجد أن الله سبحانه ضرب مثلا على ذلك في
سورة الكهف بقوله تعالى: ﴿ سيقولون ثلاثة رابعهم كلبهم ويقولون خمسة
سادسهم كلبهم رجما بالغيب ويقولون سبعة وثامنهم كلبهم قل ربي أعلم
بعنتهم ما يعلمهم إلا قليل فلا تمار فيهم إلا مراء ظاهرا ولا تستقت فيهم
منهم أحدا ﴾ [الكهف: ٢٢].

هذا لا يعلم بعنتهم سوى الله ولكن قيل ما قيل دليلا على اضطراب
الاتصال واللبس في المعلومات.

وفي كل الأحوال ومهما كان نوع الاتصالات وكيفما وضعت أهدافها لابد من الإشارة إلى ضرورة إتصات المستمع ومحاولة استيعابه لكل كلمة تقال ، فالإتصات يشكل العصب للرئيس لعملية الإتصال ، ولعنا نميز دائماً بين السماع والإتصات فكلاهما مختلف عن الآخر .

حيث أن الإتصات من أهم مهارات الإتصال ، لذا فإن القرآن الكريم أشار إلى ضرورته في قوله تعالى: ﴿ وإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ﴾ [الأعراف: ٢٠٤] .

إنّ الاستماع الجيد يجب أن يكون مقروناً بالإتصات توخياً للفهم والاستيعاب .

أشكال وصيغ الإتصال في الإسلام :

الاتصال هو أساس الحياة بين البشر ، وبالاتصال تتقارب الشعوب والقبائل والأمم وتتصهر الثقافات وتذوب الفوارق بين الطبقات ، والدين الإسلامي الحنيف يدعو إلى الإتصال وإلى التعارف والتآلف . ويقول الله سبحانه وتعالى في كتابه العزيز (يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله لتقاكم إن الله عليم خبير) (سورة الحجرات: آية ١٣) .

ويأخذ الإتصال في المنظور الإسلامي عدة أشكال :

١- الإتصال الروحي الإلهامي :

وهو يتمثل في اتصال الأنبياء بالله عز وجل من خلال الوحي واتصال المؤمنين برب العرش العظيم من خلال الصلاة والدعاء ، وهذا الإتصال موجود منذ خلق الله آدم عليه السلام وأنزله ليعمر الأرض ، وأنزل معه الهدى الذي أبلغه آدم إلى أولاده وهم بالنسبة قاموا بإبلاغه إلى

من جاء بعدهم ، قال تعالى: (قال اهبطا منها جميعاً بعضكم لبعض عداوة)
فإما يأتينكم منى هدى فمن اتبع هداي فلا يضل ولا يشقى (سورة طه: ١٢٣) .

ويمثل أيضاً هذا الاتصال بين العبد وربّه - الذي يمثل أرقى أنواع
الاتصال - فيما وصف به سيدنا موسى عليه السلام بأنه " كلم الله " .
وقال تعالى في اتصال المؤمنين عز وجل (وإذا سألك عبادي عني
فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان فليستجيبوا لي وليؤمنوا بي لعلهم
يرشدون) (سورة البقرة: آية ١٨٦)
وقال تعالى: (ادعوا ربكم تضرعاً وخفية إنه لا يحب المعتدين)
(سورة الأعراف ، آية ٥٥) .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن أقرب ما يكون العبد إلى
ربه وهو ساجد ، وهذا يعتبر أرقى وأعق درجات الاتصال الإنساني بالله
عز وجل عندما يخضع ويتضرع الإنسان إلى ربه " .

٢- الاتصال الروحي العضوي:

ويرتبط هذا الاتصال بالحواس وهو أثر أنواع الاتصال فعالية
ويمثل في ** جبريل عليه السلام للرسول الكريم ثلاثاً في أول مرة لنزول
الوحي في غار حراء وقال له اقرأ .

وفي القرآن الكريم قوله تعالى: (أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم
قلوب يعقلون بها أو آذان يسمعون بها فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى
القلوب التي في الصدور) (سورة الحج: آية ٤٦) .

٣- الاتصال الروحي الإنساني (الجماهيري):

يقول الله عز وجل في القرآن الكريم (يأيها الرسول بلغ ما أنزل إليك

من ربك وإن لم تفعل فما بلغت رسالته ، والله يعصمك من الناس إن الله يهدي القوم الكافرين) (سورة المائدة: آية ٦٧) .

وقال تعالى: (ليبلغكم رسالات ربي وأنصح لكم وأعلم من الله ما لا تعلمون) (سورة الأعراف: آية ٦٢) .
سمات الاتصال من المنظور الإسلامي :

للاتصال بين المسلم والمسلم وبين المسلم وغير المسلم ورب العرش العظيم مجموعة من السمات يمكن الاستدلال على بعضها من الكتاب والسنة النبوية المطهرة كما توضحها النقاط التالية:

• أن يتوفر حسن الظن في الاتصال بين المرسل والمستقبل

حسن الظن من الأمور الهامة التي يجب أن تتوافر في عملية الاتصال الإنساني بين المرسل والمستقبل ، لأنه أساس نجاح هذه العملية ، فإذا كان هذا في الاتصال بين الناس ، فما بالك في الاتصال بين الإنسان وربّه من خلال الصلاة وأداء الصدقة والدعاء .

قال رسول الله عن ربّه في الحديث القدسي " أنا عند حسن ظن عبدي بي "

• أن تتوفر السرية في الاتصال :

عندما يعبد الإنسان ربّه في السر ويناجيه ويتقرب إليه ، فتكون العبادات والصلوات والصدقات أكثر صدقاً بعيداً عن العلن والجهر ، فهذا أرقى وأسمى أنواع الاتصال .

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ورجل تصدق بصدقة فأخفاها حتى لا تعلم شملها ما قدمت يمينه "

والاتصال الإنساني يحتاج أيضاً إلى العسرية في بعض مواقفه مثلاً:
المواقف التي تتعلق بالصالح العام ، مع العلم أن هناك مواقف اتصال
تحتاج إلى الجهر والإعلان ولقد نهى الإسلام عن إفشاء الأسرار في
الأحاديث أو نقلها بين الناس.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم " إذا حدث الرجل الحديث ثم انفت
فهى أمانه " .

• أن يتوفر في الاتصال القول الحسن وقول الخير والبعد عن القول الباطل أو
الصمت:

قال الله سبحانه وتعالى: (والذين اجتنبوا الطغوت أن يعبدوها
وأنا بوا إلى الله لهم البشرى فبشر عباد ، الذين يستمعون القول فيتبعون
أحسنه أولئك الذين هدى الله وأولئك هم أولوا الألباب)
(سورة الزمر: آية ١٧ - ١٨) .

وأسمى درجات الاتصال التي يمارسها المسلم مع ربه تكون من
خلال الصلاة والأذكار والأدعية عندما يلتقي المسلم مع ربه تقرباً وتضرعاً
وأملًا في قبول مطلبه " يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " أقرب ما يكون
العبد إلى ربه وهو ساجد " ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم " من كان
يؤمن بالله واليوم الآخر فليقل خيراً أو ليصمت " ، وقال الرسول صلى الله
عليه وسلم " رحم الله عبداً تكلم فغتم أو سكت فسلم " .

جاء إعرابي إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم فقال دلني على
عمل يدخلني الجنة قال: " أطعم الجائع واسق الظمآن وأمر بالمعروف وأنه
عن المنكر فإن لم تطق فكف لسانك إلا من خير ، فإنك بذلك تغلب
الشيطان " .

قال الله سبحانه وتعالى: (ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد)
(سورة ق ، آية ١٨) .

• إن تتوفّر الشفافية والتأثير وقوة الاتصال الإيماني بين العبد وربّه :

عندما يستمع المسلم إلى تلاوة القرآن الكريم في المذيع أو في التلفزيون يلاحظ للتأثر والروحانية وصفاء النفس ، ويصل التأثير إلى درجة البكاء ويتضح هذا في الآيات القرآنية للكرامة:

قال الله تعالى: (الله نزل أحسن الحديث كتاباً متشابهاً مثاني تقشع منه جلود الذين يخشون ربهم ثم تلين جلودهم وقلوبهم إلى ذكر الله ذلك هدى الله يهدي به من يشاء ومن يضلل الله فما له من هاد)

(سورة الزمر ، آية ٢٣)

وقال تعالى: (إذا سمعوا ما أنزل إلى الرسول ترى أعينهم تفيض من الدمع مما عرفوا من الحق يقولون ربنا ءامنا فاكذبنا مع الشّاهدين)

(سورة المائدة : آية ٨٣)

وفي الحديث الشريف قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " عينان لا تمسهما النار عين بأتت تحرس في سبيل الله ، وعين بكّت من خشية الله " .

• البعد من الشرّوة والتكلف في الاتصال :

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن أبغضكم إلى وأبعدكم مني مجلساً الثرثارون ، المتقويقون المنشدقون في الكلام " .

ويقول صلى الله عليه وسلم " أنا ولتقاء أمتي براء من التكلف " .

• أن يغلب الاتصال من السخريّة :

قال الله تعالى: (يأيها الذين ءامنوا لا يسخر قوم من قوم عصى أن

يكونوا خيراً منهم ولا نساء من نساء عسى أن يكن خيراً منهن ولا تلمزوا أنفسكم ولا تنابزوا بالألقاب يئس الاسم الفسوق بعد الإيمان ومن لم يتب فأولئك هم الظالمون (سورة الحجرات ، آية ١١).
• أن يتوفر في الاتصال المصدق وعلم الكذب :

قال الله تعالى: (والذين هم لآمتهم وعهدهم راعون) (سورة المؤمنون: آية ٨).

قال صلى الله عليه وسلم " إياكم والكذب فإنه من الفجور وهما بالنار " .

وقال صلى الله عليه وسلم " كبرت خيانة أن تحدث أخاك حديثاً هو لك به مصدق وأنت له به كاذب " .

وهكذا نجد أن الإدارة في الإسلام جاءت متكاملة العناصر ، مستوفية شروط المبادئ الجيدة ، قائمة على ركيزة العلاقات الإنسانية باعتبارها نشاطاً إنسانياً واضحة الاتصال بنوعيه اللفظي وغير اللفظي ، وهذا ما تتشده الإدارات الواعية التي تتسم بالفاعلية ، وتسعى وراء النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.

إن من المسلم به أن الإدارة في الإسلام كما نظمها كتاب الله العزيز والسنة الشريفة سبقت على الإدارة بكثير إذ وضعت لها الأسس السليمة والمبادئ السامية ، كما احتل الاتصال كعملية أساسية للإدارة الجزء الكبير بنوعيه اللفظي وغير اللفظي ، وقد أكد القرآن الكريم ضرورة فاعلية الاتصال للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وعليه فإن الإدارة في الإسلام تعتبر من أنجح الإدارات إذا ما روعيت فيها الأسس السليمة المستمدة من القرآن والسنة إضافة إلى تطبيق النظريات العلمية الحديثة والمبادئ والأصول الخاصة بعلم الإدارة .

وظائف الإتصال :

يحدث الإتصال والتواصل الصفى بين المعلم والتلاميذ ، وكذلك بين التلاميذ والمعلم ، وكذلك بين التلميذ والتلميذ ، وللتواصل عدة وظائف من أبرزها ما يلى (٢) :

١- الوظيفة التعليمية Education Function :

وهى العملية التى تحدث فى الموقف التعليمى لتعلمى بين أطراف متعددة من أجل تحقيق أهداف تعليمية مقصودة ، وتجرى عملية التواصل الصفى من خلال وسائل مختلفة ، سواء أكانت لفظية أم غير لفظية أم كتابية. وهى بذلك تكون إما من خلال اللغة المسموعة أو المقروءة أو من خلال (لغة الجسم Body Language) بما تتضمنه من حركات وإيماءات وذلك عبر وسائل مسموعة أو مقروءة باستخدام اللغة المنطوقة أو باستخدام الأجهزة والوسائل المعنية السمعية والبصرية أو من خلال الجمع بينهما.

فالتواصل على هذا النحو هو عملية تفاعل بين المتعلم والوسيط الذى يحيط به من معلمين وتلاميذ ، مقاصدها وغايتها إحداث تغييرات مرغوبة ومخطط لها فى سلوك أطراف التفاعل.

٢- الوظيفة التثقيفية Information Function :

وهى الوظيفة التى يقوم من خلالها المعلم بإيصال المعلومات المتعلقة بطريقة الحياة كالعمل والعبادة والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد التى تسود الواقع الاجتماعى والتى يحق للمعلم من خلالها ثقافة عامة لأفراد المجتمع. هذه الوظيفة على درجة كبيرة من الأهمية.

فالثقافة المشتركة لأفراد ومجتمع ما تعد مطلباً أساسياً لحدوث التواصل الإنساني المقبول وإثراء للتفاعل الاجتماعي بين أفراده. والمعلم يتكامل في هذا مع باقي مؤسسات المجتمع على نطاق الأسرة ومؤسسات المجتمع الرسمي ومؤسسات المجتمع المدني تكاملاً يعمل على إيجاد هذه الثقافة العامة التي تتيح فرص التفاعل الإنساني الإيجابي الخلاق وبين أفراده.

٢. الوظيفة القيمية Values Function :

والمعلم في تواصله مع تلاميذه يقوم بدور الصياد الماهر ، الذي يعرف ويحدد المواقف الملائمة التي يمكن من خلالها إيصال وسائله الاتصالية إلى تلاميذه ، مضمنة القيم الإنسانية والقيم القابلة للتعلم والتعليم ، لأنها تتضمن مكونات عقلية ووجدانية وأدائية ، ويمكن تعلمها من خلال الخبرات المؤدية إلى اكتسابها ، ومن خلال التأثير بالقوة ، والمعلم هنا قدوة لتلاميذه ، ويشمل ذلك القيم الإنسانية والقيم الدينية فضلاً عن القيم التي حددتها الأهداف التربوية المقررة.

٣. الوظيفة الاجتماعية Sociological Function :

يقوم المعلم بعملية الإتصال كونها عملية تفاعل اجتماعي Social Interaction تقوم بنقل المعلومات والخبرات والاتجاهات بهدف إثراء السلوك الإنساني وبالتالي تطوير العلاقات بين تلاميذه ، مؤثراً في نزوعهم نحو التعاون والتكامل وتحقيق مقاصد التنمية الاجتماعية بأبعادها المختلفة.

٤. الوظيفة التوعوية awareness Function :

يسعى المعلم في تواصله مع تلاميذه إلى إعداد أفراد قادرين على التعامل مع الحياة بحكمة ورشد ، وذلك بإكسابهم مجموعة من المعارف اللازمة لفهم العلاقات المتبادلة بين الإنسان وبيئته ، وتنمية مهاراته في حل

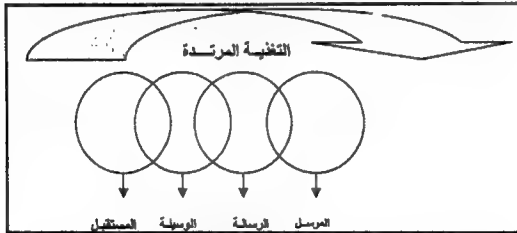
المشكلات التي تواجهه ، أو في تجنب حدوثها فالمعلم من خلال تواصله مع تلاميذه يزودهم بالكثير من للمعلومات والخبرات المتعلقة بالمجالات التوعوية المختلفة ، مثل التوعية الصحية والتوعية الدينية ، والتوعية المتعلقة بجوانب السلوك وكذلك التوعية البيئية المتعلقة بالحفاظ على مكوناتها من أرض ومياه وهواء ونبات وحيوان وطيور

ومن ثم تحدد وظائف الإتصال بالآتي^(٨):

- توفير المعلومات اللازمة ونقلها لاتخاذ القرار .
- توفير نظام يسمح بمقارنة الاتجاهات والمواقف ، وتحديد مجالات الصراع والنقاش والجدل .
- توفير الجو الذي يحقق الإنجاز والعمل وتوفير التعاون بين الأفراد والتوجيه والتقييم .
- التنسيق بين مختلف الجهود والأعمال التي يبذلها الجميع .

عناصر الإتصال:

إن نظام الإتصال يتضمن عدة عناصر رئيسية هي المرسل والرسالة والمستقبل والوسيلة والتغذية المرتدة وذلك على النحو التالي^(١٠):



شكل (٤)
عناصر الاتصال

عناصر الاتصال

المرسل: وهو الطرف الذى يقوم بإرسال رسالة إلى طرف آخر (فرد أو أكثر) مثال ذلك مديرة الروضة فى الإتصال بالعاملين بالروضة.
الرسالة: هى عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعلومات والبيانات والحقائق المرغوب نقلها للطرف الآخر .

الوسيلة: وهى التى يتم من خلالها نقل الرسالة إلى الطرف الآخر أثناء عملية الاتصال وهناك انواع مختلفة من هذه الوسائل مثل الميكروفون - الهاتف - الفاكس - البريد الصوتى - التقارير وقد يكون الاتصال شخصياً وجهاً لوجه بين المرسل والمستقبل.

المستقبل: وهو الذى يستقبل الرسالة المرسله إليه من المرسل وقد يكون المستقبل فرداً واحداً أو جماعة من الأفراد.

فى عملية الإتصال الجيد يلعب كل طرف دوراً ثنائياً كمرسل ومستقبل فى نفس الوقت. وهذا يعنى أن مديرة الروضة ترسل ما تريد من توجيهات أو قرارات إلى العاملين فى الروضة سواء الهيئة المعنية أو الهيئة غير المعنية.

وتمتثل فى نفس الوقت منهم مقترحاتهم أو آرائهم وهنا يتحقق التفاعل ويتحقق الأسلوب للديمقراطى بين المدير والعاملين.
التغذية المرتدة: وتعكس رد فعل المستقبل وإستجابته أو عدم إستجابته للرسالة ويعمل ذلك على تحسين عملية الإتصال.
مبادئ الاتصال:

يختلف تقسيم مبادئ الاتصال إلا أنه يمكن إيجاز بعض المبادئ المهمة على النحو التالى^(١١):

١-الاتصال الذاتي :

ويبحث في ذات الإنسان وعقله ، وكيف يشعر وكيف يفكر ، وكيف يستقبل للمعلومات والرموز عبر الحواس الخمس ، ويحللها ويفسرها ، وكيف يترجم الخبرات إلى معاني ، وكيف يستجيب لكل ذلك ، والاتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركة الآخرين في مشاعرهم وأفكارهم ، فهو أساس كل اتصال ، ومعرفته وفهمه يساعدان في فهم العملية الاتصالية بمختلف مستوياتها.

إن الحقيقة الأساسية التي يجب أن لا نغيب عنا أن نمو الإنسان عبر مراحل حياته ، يعنى نمو إمكانيات الاتصال لديه وتعاظمها ، ويتحقق الإتصال باستخدام الرموز والخبرات مع الآخرين ، والرموز تأخذ معناها من تفاعل المرء مع بيئته ، ونمو الإنسان يعنى نمو مخزونه فى الرموز والمعرفة ، التي تمثل الخبرات المتجمعة لديه ، لذلك فإن اللغة (نظام من الرموز) تصبح الوسيلة الأساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلطة.

٢- الاتصال الشخصي وجهاً لوجه :

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر وأكثر وجهاً لوجه يتبادلون الرموز يستفيدون من الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحواس الخمس ، ويقوم هذا الاتصال على الحوار والتعاطف ، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الأنصال كما أنه يحظى بفرص أكبر من النجاح من بين النماذج الأخرى من الأمثلة لهذه النماذج الاتصال بين كل من الآباء والأمهات وأبنائهم ، والعلاقة بين الأخصائي النفسي أو الأخصائي

الاجتماعي ، وهذا الطلب أو ذلك ، والعلاقة بين المعلم والطالب الذي يشرف عليه فترة إعداد لرسالة الماجستير أو الدكتوراه.

ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي :

- وجود شخصين أو أكثر يواجهون ويلاحظون بعضهم البعض.
- يقوم الاتصال على المشاركة والتفاعل بين الأفراد المشتركين فيه.
- يقوم التفاعل على أساس وضع يلتقي المشاركون فيه وجهاً لوجه مما يؤدي إلى استخدام الحواس الخمس والرموز اللفظية وغير اللفظية.
- لا يتم الإعداد لهذا الاتصال مسبقاً ولا تحكمه إلا قوانين قليلة ، ويتصف بالتلقائية.

٢- الاتصال بالمجموعة الصفية :

ويتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصفية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات ، وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام واللكليات والجامعات واجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوفر فرص دراسية للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا ، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيمياً وتكويناً عما عليه في حال الحوار بين شخص وآخر.

وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها: إن أفرادها غالباً ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور الملحة ، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة. و غم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها ، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة.

٣- الاتصال الجماعي :

والمشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم

البعض مع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة ، ويكفى أن يقوم فرد واحداً ومجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة كما نرى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينين، وكما نرى عندما يعزف فريق موسيقى أمام آلاف من المشاهير أو المستمعين.

٥- الاتصال الجماهيري :

ويتمثل في وسائل الإعلام والصحف والمجلات والراديو والكتب والسينما والتلفزيون ، وهي تتمتع بخبرة مهمة تتفوق على نموذج الاتصال الجماعي لأنها تستبعد ظاهرة الزحام المرضية ولا تتعامل معها. والأفراد هنا لا يتعاملون فرادى مع الرسائل المرسله عبر وسائل الإعلام ، لذا نقل فيها حالات أقدام ضبط للنفس والتوازن والهيستريا والغضب ، كما أنها تتيح نشر الوسائل وبثها بسرعة كبيرة وبأعداد هائلة في عملية منظمة مدروسة يقوم عليها عدد كبير من المتخصصين إلا أن هذه الطريقة تتطلب مخصصات مالية وبشرية ضخمة وتخضع لسياسات عامة تحددها القوانين الموضوعية.

مراحل عملية الاتصال الإنساني :

تشتمل مراحل عملية الاتصال الإنساني على ما يلي^(١٢) :

- مرحلة ادراك الرسالة Message conceived :

حيث يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الاتصالية التي ينتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلي إرسال رسالته للمستقبل.

- مرحلة الترميز Encoding transmitting :

وتتمثل في مرحلة تحويل المعاني إلي رموز لغوية ... حيث يقوم

المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية (منطوقة أو مكتوبة) أو غير لفظية (إشارات وحركات) ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل ، والموقف الاتصالي الاجتماعي ثم ترسل الرسالة الاتصالية للمستقبل ليفك رموزها ويفهم معانيها ، فلو تبين للمرسل أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل لطمأن إلى نجاح اتصاله ، وإن تبين له العكس عاد وأرسل رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل في هذه الحالة يتبادل كل من المرسل والمستقبل الأدوار فيلعب كلًا منهما دور الآخر وتستمر عملية الاتصال سؤالاً وجواباً ، وأخذاً وعطاء بشكل تفاعل مستمر حتى يتحقق الهدف الكلي من الاتصال.

- مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال Media or channel selected :

وتتمثل هذه المرحلة في اختيار الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف ، فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل Multi channel سمعية كالإذاعة ، أو بصرية كالمنشورات ، أو سمعية بصرية كالتلفزيون والسينما والفيديو والكمبيوتر أو عن الضوء والصوت كما هو الحال في الاتصال الذاتي والشخصي ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

- مرحلة فك الرموز Decoding – Receiving :

وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل

إلى معاني فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتصويرها وفهم معانيها ومعرفة مدى تطبيقها مع حاجته وقيمه وأفكاره. لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها.

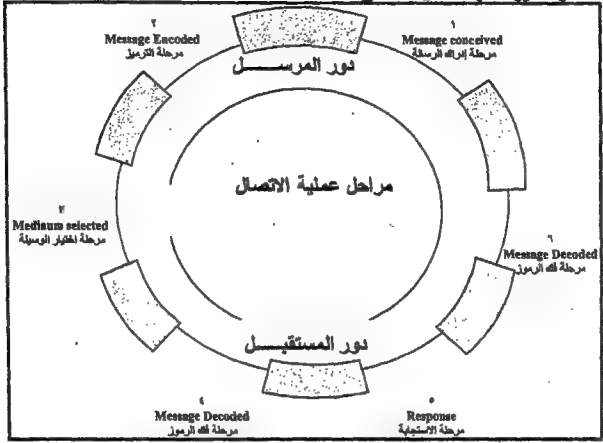
- مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة Feedback Response:

تعنى الاستجابة مدي قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو ايجابية أو عقلية أو مادية. وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فخله: فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا. وتعد الاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية، حيث يقوم المستقبل ببعث الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية وبينها للمصدر Encoding transmitting فيصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا. وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقا مدويا أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون أو اتصالات هاتفية أو صرخة مدوية أو بكاء أو رسالة خطية.

- مرحلة فك الترميز Decoding Receiving:

ويتمثل في عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة (الاستجابة) إلى معان. ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي أرسلها له....

وكما يوضحها الشكل التالي (١٣) :



شكل (٥) مراحل عملية الاتصال

فاعلية الإتصال:

إن فاعلية عملية الإتصال تتوقف على وسيلة الإتصال المستخدمة، وطبيعي أن تكون الرسالة الموجهة لتلميذ ذات مستوى ومضمون يناسب القدرات الذاتية والتعليمية لهذا الطفل ، وطبيعي أيضاً أن تكون الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة مناسبة لذلك.

لذا فإن هناك عوامل تؤدي إلى فاعلية هذه العملية في المدرسة من أهمها (١٤):

١- اتجاهات المعلم وتتضمن :

أ- اتجاه المعلم نحو نفسه :

فالمعلم الواثق من نفسه المتقبل لذاته غالباً ما يكون قادراً على تحقيق إتصال فعال بينه وبين تلاميذه. والمعلم المعتز عاطفياً الذى يتحلى بالصبر والتحمل والعطف والثقة بالنفس وبالأخرين ، والذى لا يتلمس أخطاء الآخرين ولا يلقى بالذنوب عليهم ، ولا يثور لأتفه الأسباب معلم يستطيع أن يدير عملية الإتصال بينه وبين تلاميذه بفاعلية.

ب- اتجاه المعلم نحو تلاميذه :

إذ أن المعلم الذى يحب تلاميذه ويميل إلى التفاعل معهم ويؤمن بقيمة كل منهم ، وبحق كل واحد فيهم فى النمو والتعلم ، ويؤمن بوجود فروق فردية بينهم فى النمو والثكاء والتعلم وغيرها ، ويؤمن أيضاً بأن كل واحد منهم إنسان يوجه عملية الإتصال بينه وبينهم توجيهاً سليماً يتمشى مع الاتجاهات الديمقراطية الإنسانية.

ج- اتجاه المعلم نحو منهج الدراسة :

إذ انه لا يكفى أن يلم المعلم بالمواد الدراسية ويتقن طرق التدريس ، ويعرف أساليب التقويم ، ويشرف على الأنشطة وغير ذلك مما يدخل تحت المنهج فى المدرسة ، بل لابد له أن يميل إلى هذا المنهج ومكوناته ويحبه ويحبها ، بل أيضاً يشعر بمسئولية عمله بالمدرسة والتعليم بها ، إن هذا الميل والحب يمكن المعلم من نجاح عملية الإتصال ، وعن طريقها يمكنه أن يتيح لتلاميذه فرص اكتساب الخبرات المختلفة التى تؤدى إلى نمو شخصياتهم .

٢- اختيار وسيلة الإتصال المناسبة :

ذلك أن هناك وسائل متنوعة للإتصال ، والعبارة دائماً بمدى ملائمة

وسيلة الاتصال للرسالة والموقف والمستقبل ، وقد يكون الاتصال اللفظي ملائماً للتلميذ في موقف ما ولمحتوى الرسالة وطبيعتها ، ولكنه لا يكون ملائماً في موقف آخر مع ذلك التلميذ أو تلميذ آخر . والمعلم مثلاً في درس عملي يجد أن الاتصال للغوى وحده غير كاف ، وقد يكون بحاجة إلى وسائل أخرى للاتصال.

٣- طبيعة الرسالة ومحتوياتها:

ونجاح عمية الإتصال يتطلب أن يكون المعلم مقتنعاً بمحتوى الرسالة ويتطلب ذلك أيضاً قبل ذلك أن يكون هذا المحتوى مقنعاً ، يناسب نمو المستقبل (التلميذ مثلاً) وقدراته الجسمية والعقلية وغيرها. ومن هنا كان ضرورياً حسن اختيار الخبرات المختلفة التي تقدمها المدرسة ، كما أنه من الضروري أيضاً أن يقوم المعلم بتكليف الخبرات التي يتضمنها المنهج لتتمشى مع إمكانيات تلاميذه.

٤- مستوى الدافع لدى مستقبل الرسالة:

وإذا كان مستقبل الرسالة هو تلميذ المدرسة ، فإن مستوى الدافع عنده يؤثر بدرجة كبيرة على فاعلية عملية الإتصال. إذا أنه مع وجود درجة عالية من الدافعية تتحقق الرغبة في التعلم ويكون التعلم أسرع. ويلقى هذا الامر عبثاً على المعلم في تهيئة تلاميذه وحفزهم ، ليكون الإتصال بينه وبين تلاميذه فعالاً.

غير أنه ينبغي ألا يفهم أن المعلم هو دائماً (المرسل) والتلميذ هو دائماً المرسل إليه أو (المستقبل) ، لأن ذلك يتوقف إلى درجة كبيرة على نمط الإتصال.

وهناك من هذه الأنماط ما يجعل المعلم دائماً هو المرسل ، والتلميذ دائماً هو المستقبل ، إلا أنه ينبغي أن تسجل أن مثل هذا النمط هو أقل أنماط الإتصال فاعلية. وهناك من هذه الأنماط ما يكون المعلم فيه مرسلًا ومستقبلًا ويكون التلميذ فيه مرسلًا ومستقبلًا معاً.

وإجمالاً لا سبق يمكن القول بأن الإتصال الفعال يتطلب ما يلي^(١٥):

• تلخيص المعلومات التي تشملها الرسالة بقدر الإمكان.

• استخدام تعبيرات بسيطة وواضحة الفهم لكل من يطلع عليها أو من يسمعها أو يراها .

• التخطيط لرسالة الاتصال بحيث تحقق ما يلي:

- الاهتمام بوصول الرسالة إلى من يعنيه الأمر في الوقت المقدر ، ومتابعة وصولها في ذلك الوقت.

- أخذ وجهات نظر الأعضاء قبل إعداد الرسالة وخاصة فيما يخصهم.

- اعتماد الرسالة في وقت كاف ، وبعد دراسة كافية ، مع مراجعتها باهتمام.

- اختيار وسيلة اتصال مناسبة لنوعية الرسالة وأهميتها .

- تحديد هدف الاتصال.

- التحديد الدقيق للمكان الذي يتلقى فيه المستقبل الرسالة المعنية.

- متابعة نتيجة الاتصال وتعرف ردود الفعل .

- جعل خطوط الاتصال واضحة وقصيرة ومباشرة بقدر الإمكان.

- الاقتناع بأهمية الاتصال.

- إلمام المرسل إماماً كافياً بالمعلومات التي تساعد على الإعداد السليم لرسالة الاتصال.

- تقييم وسائل الاتصال المستخدمة من مدة إلى أخرى.

- اعتماد الرسالة على معلومات دقيقة وحقيقية لكسب الثقة.
بالإضافة إلى ذلك هناك شروط أخرى يينفي توافرها في الاتصال الفعال وهي^(١٦):
- وجود مهارات اتصالية مثل الكتابة والكلام والقراءة والتفكير والمناقشات والاتصاات تؤثر على تحليل الأهداف وصياغة الرسائل التي تعبر عن هذه الأهداف.

- وجود اتجاهات مواتية: تتأثر عملية الاتصال بالاتجاهات النفسية للمصدر والمستقبل عن طريق تأثيرها في نظرة كل منهما إلى نفسه ، ونظرنه إلى الآخر ، وكلما كانت النظرة مواتية زادت فاعلية الاتصال.
- ضرورة توافر مستويات معرفية مناسبة للمصدر والمستقبل ، ومعرفته بخصائص قنوات الاتصال المختلفة وقابلية كل منهما والكيفية التي يصدر به رسالة معبرة.

- الوضع الاجتماعي لمصدر الاتصال والمتمثل في الدور الذي يقوم به المصدر في المجتمع أو الجماعة ومكانته الاجتماعية. والمعتقدات والقيم الثقافية التي تسهم في تشكيل شخصيته ، وكل هذه الصفات وغيرها تؤثر في فاعلية الاتصال.

أنماط الاتصال:

تصنف الاتصالات إلى نوعين^(١٧):

• الاتصالات الرسمية .

• الاتصالات غير الرسمية.

أولاً : الاتصالات الرسمية :

وتتمثل في كافة الاتصالات التي تتم من خلال قنوات الاتصال المحدودة وبصفة رسمية داخل المنظمة سواء أكانت هذه المنظمة هي (الروضة / المدرسة / الجامعة) .

ومن أمثلة الاتصالات الرسمية:

- الاتصالات الرأسية (الصاعدة - الهابطة) .

- الاتصالات الأفقية.

للاتصالات الرأسية Vertical Communication :

وهي تلك الاتصالات الرسمية التي تتدفق من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى في الهيكل التنظيمي.

وبمعنى آخر هي تلك الاتصالات التي تتم بين المديرية ومرووسيهي في الروضة أو العكس.

وتشمل هذه الاتصالات على نوعين هما الاتصالات الصاعدة والاتصالات الهابطة.

الاتصالات الصاعدة Upward Communication :

وتتمثل في الاتصالات الصادرة عن العاملين في الروضة إلى رؤوسائهم المباشرين سواء مديرة الروضة أو الموجهة أو المعلمة الأولى ، والذين قد يمررونها بدورهم إلى المستويات الإدارية العليا. فالأعلى في التنظيم وتأخذ هذه الاتصالات شكل التقارير الشفهية أو المكتوبة ، مذكرات متابعة العمل - الشكاوى والمقترحات - محاضر الاجتماعات - سياسة الباب المفتوح. ويمكن بلورة أهمية الاتصالات الصاعدة في النقاط التالية:

- تساهم في تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تساهم في تحقيق المشاركة في الإدارة.
- مصدر معلومات هام للمتابعة وتقييم الأداء.
- وسيلة لتطبيق الديمقراطية في الإدارة.
- تزويد المديرين بالتغذية المرتدة وردود أفعال العاملين نحو الخطط والسياسات والقرارات والمشكلات.

ويتطلب الاتصال إلى أعلى أن تكون مديرة الروضة قادرة على فهم وجهة نظر الآخرين ، غير مستبدة بالرأى ، متقبلة للنقد ، غير متحيزة، صبورة ومنصنة للرأى الصحيح ومن الملاحظ أنه كلما زادت عملية الاتصالات الصاعدة إلى مديرة المدرسة عن الاتصالات الهابطة فيه كلما أدى ذلك إلى نجاح العملية التعليمية ودل أكثر على ديمقراطية الإدارة.

الاتصالات الهابطة DownWard Communication :

وهى تلك الإتصالات الرسمية التى تتدفق من أعلى إلى أسفل عبر المستويات تنظيمية المختلفة.

وتلخذ هذه الإتصالات شكل :

الأوامر - التعليمات - التوجيهات - الخطط - القرارات.

وهذا النوع من الاتصالات ضرورى لتوضيح أهداف العملية التعليمية لمدرسين وتوجيه سلوكهم وتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعة. وهو أكثر أنواع الاتصال انتشاراً.

وينبغى على قادة المؤسسات التعليمية تفهم ظروف العاملين من المعلمين وغيرهم ، والحرص على إيجاد جو من الثقة المتبادلة بينهم حتى تصبح الاتصالات الهابطة ذات فاعلية ، كما يجب على مديرة الروضة البعد عن العنف والتصف حتى لا يودى ذلك إلى تولد الرغبة فى تجنب الاحتكاك به مما يودى بالتالى إلى انعزال القاعدة عن القيادة .

ب- الاتصالات الأفقية Horizontal Communication :

ويتمثل فى الإتصالات الرسمية التى تتدفق بين المديرين والوحدات التنظيمية على نفس المستوى التنظيمى.

أو الاتصالات التي تحدث بين أعضاء الجهاز الإدارى الأعلى
ويحقق هذا النوع من الاتصالات الفوائد التالية:

- المساعدة فى حل للمشكلات واتخاذ القرارات.
- تحقيق التعاون والعمل الجماعى.
- تسهيل التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

ثانياً : الاتصالات غير الرسمية :

تعرف بهذا الاسم لكونها تحدث خارج المسارات الرسمية للاتصال
أى تتم بأسلوب غير رسمى. وهى تلك الاتصالات التى تقوم على أساس
العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
والاتصالات غير الرسمية لا تقل أهمية عن الاتصالات الرسمية للإدارة.
فمديرة الروضة الناجحة هى التى تهتم بالاتصالات غير الرسمية وتقيم
المعلومات التى تتطوى عليها وتحسن توظيفها لصالح العمل والاداء
وتحقيق أهداف الروضة.

وتحقق الاتصالات غير الرسمية للفوائد التالية :

- إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لدى الأفراد .
- تحقيق التفاعل الاجتماعى بين الأفراد والجماعات .
- التعبير عن الآراء وردود الأفعال بشكل غير رسمى .

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية ما يلى :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث أو آمال أو تمنيات عن الأحوال
التي تستحوذ على تفكيرهم وتتدخل دائرة الاهتمام .
- الشكاوى والتظلمات التى تصل من المعلمين إلى مديرى المناطق أو
المستويات الإدارية العليا متخطية فى ذلك المستويات الرئاسية البيئية.

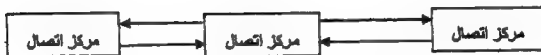
- المناقشات بين المستويات الإدارية التعليمية العليا وما يدور بها من معلومات وحقائق.

- الأحاديث التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرهم والتي تهدف من ورائها تفريغ بعض الشحنات الانفعالية عن المديرين وخروجهم من ضغوط العمل.

شبكة الاتصالات :

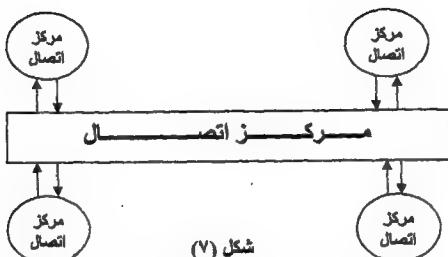
تعتبر قنوات الاتصال التي تحيط بين أجزاء التنظيم الإداري ويتدفق من خلالها المعلومات التي تمثل الهدف الرئيسي من الاتصال ، وتأخذ شبكة الاتصال الأشكال التالية (١٨) :

- اتصالات في شكل سلسلة .
- اتصالات في شكل عجلة .
- اتصالات في شكل دائرة .
- الشبكة المتكاملة.



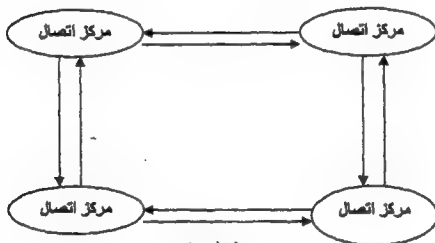
شكل (٩)

نموذج شبكة اتصال يأخذ شكل سلسلة



شكل (٧)

نموذج يوضح شبكة اتصال تأخذ شكل عجلة



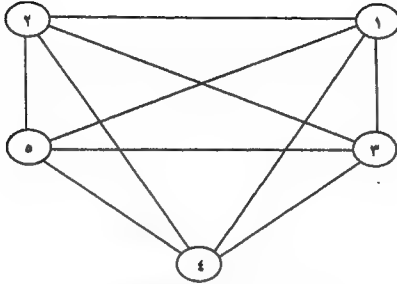
شكل (٨)

نموذج شبكة اتصال يأخذ شكل دائرة

الشبكة المتكاملة : Free Circle

ويتيح هذا النمط من الاتصال لكل فرد أو عضو من أعضاء

المجموعة حرية الاتصال ببقية أعضاء المجموعة دون أي قيود .



شكل (٩) الشبكة المتكاملة

ويلاحظ على الأشكال السابقة لشبكة الاتصال ما يلي :

- أي شكل يتضمن عدد من حلقات الاتصال وأن يسمح بإرسال معلومات واستقبال معلومات مرندة.
- يراعى فى اختيار أى نموذج أن يكون له تأثير مباشر على أداء العاملين لواجباتهم واعمالهم بروح فريق عمل.
- لابد أن يشبع نموذج الاتصال حاجات ورغبات العاملين مما يرفع من درجة الرضا عن العمل ورفع كفاءة الاتصال.
- يراعى عند اختيار أى شكل من أشكال شبكة الاتصال عامل السرعة والدقة معاً.
- ومن ثم فلا يوجد نموذج أفضل من الآخر ولكن النموذج الجيد هو الذى يتلاءم مع ظروف المنظمة والعاملين وهيكل التنظيم ويحقق سرعة ودقة الاتصال وتنفق المعلومات .

وعند مقارنة مميزات كل نموذج من هذه النماذج السابقة نلاحظ عدة ملاحظات وفقاً للدراسات والأبحاث التي قام بها كل من Leauitt, Baveles, Patrelt وغيرهم وهي^(٨) :

- أن نموذج العجلة تتمركز علاقات الاتصال فيه حول فرد في الجماعة يمكن لأربعة أفراد تناول المعلومات معه ولا يسمح لهم بتبادل المعلومات فيما بينهم في حين يسمح في نموذج الدائرة بالاتصال بين فرد ومُخصصين متجاورين ، إلا أن في نموذج الشبكة المتكاملة يسمح للفرد بالاتصال بما يشاء دون قيود وهذا النموذج ينقسم بالمرونة والسرعة .

- يتفوق شبكة العجلة على الدائرة في إنهاء المهمة في زمن أقل وبأخطاء أقل حيث أن الاتصالات تتصف بالمركزية وتقدم حلولاً سريعة في نموذج العجلة ولكنها لا تقدم إشباعاً وظيفياً لأفراد المجموعة كما هو الحال في الشبكة التكاملية .

- سهولة اختيار القائد في نموذج العجلة والمرعة في عملية الاتصال بعكس الحال في نموذج الدائرة فكانوا أكثر بطئاً في عمليات الاتصال وتنفق الوسائل وكذلك اختيار القائد وكثرة الأخطاء أو الانحرافات إلا أن نموذج الدائرة يتيح الرد بصورة فردية على الرئيس المركزي .

- يمكن لأعضاء الشبكة المتكاملة الوصول إلى قرارات سريعة حينما تكون المشكلة التي تواجههم على قدر كبير من التعقيد والأهمية ... وسهولة الاتصال بين الأعضاء وتحقيق قدر أكبر من التعاون والتفاهم ومن ثم الإشباع الوظيفي وغالباً ما يستخدم المديرين هذا النموذج في توجيه سلوك المرؤسين واختيار أسلوب الاتصال للفعال لهم .

- تفوق شبكة الدائرة والشبكة المتكاملة من حيث رضا الأفراد عما يقومون به من مهام عكس الحال في نموذج العجلة .

- سرعة اتخاذ القرارات وصناعتها بدقة في نموذج العجلة قطراً لمركزية الاتصالات عكس شبكة الدائرة التي يتساوى فيها موقع أفراد الشبكة ولا مركزية الاتصال. إلا أن كفاءة وسرعة ودقة الاتصال في نموذج العجلة على حساب الرضا من جانب الأفراد كما هو الحال في نموذج الدائرة ونموذج للشبكة المتكاملة التي تتيح قدر أكبر من الاتصالات وتبادل المعلومات ووفرتها وكثافتها

- أن كفاءة الشبكات اللامركزية تكون في حالة المشكلات المطلوب حلها بسيط ولا تتضمن سوى تجميع معلومات أما لو كانت المشكلة معقدة وهامة تتطلب ابتكاراً أو تكييفاً مثلاً من جانب جماعة الاتصال فإن الشبكات اللامركزية مثل الدائرة المتكاملة تكون أكثر فعالية عن الشبكات المركزية كما هو الحال في نموذج العجلة .
وسائل الاتصال:

تشترك أشكال الاتصال وأساليبه في محاولة السيطرة والتحكم في عقل الإنسان وسلوكه ، وقد اختلفت الأسماء التي يعبر بها عن أساليب الاتصال وفنونه تبعاً للغرض الذي يراد تحقيقه من عملية الاتصال ، أو تبعاً لدرجة الترتيب أو للترهيب أو تبعاً لكونها عملية اتصال قصيرة المدى (كالتسلية) أو طويلة المدى (كالتعلم والثقافة) أو غير ذلك من العوامل. واستخدام الكلمة المطبوعة (في الصحف والكتب) والكلمة المسموعة (في الإذاعة) والصورة والصوت (في التلفزيون والسينما) وغيرها من أساليب الاتصال لتحقيق الأهداف المطلوبة أو المتوقعة .
وهناك عدد من وسائل الاتصال في الإدارة التعليمية من أبرزها^(١):

- المجالس التعليمية:

وهي تلعب دوراً هاماً في العملية الإدارية عن طريق التنسيق بين

الأجهزة المختلفة أو عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية ، وقد تكون هذه المجالس استشارية أو تنفيذية ، أو دعامة أو توعوية ، والمجالس الاستشارية مهمتها تقديم للمشورة والنصح في الموضوعات المطروحة ، وتساهم بأفكارها مساهمة إيجابية في تحديد الشكل الذى سيكون عليه القرار. ونظراً لما تتطلبه طبيعة عمل هذه المجالس من كفاءة عالية ، فإنه يشترط فى أعضائها أن يكونوا من المتخصصين ذوى الخبرة الواسعة المتنوعة.

ويمثل هذه المجالس ، مجالس التخطيط على مستوى الوزارة او المديرية ، مجالس المعلمين ، مجالس الآباء والمعلمين وغيرها.

٢٤ اللجان التربوية :

واللجنة هي مجموعة من المتخصصين تكلف بعمل معين أو يوكل إليها القيام بمسؤولية محددة ، وتمارس نشاطها عادة في صورة اجتماعات دورية وقد تكون هذه اللجان استشارية أو تنفيذية وقد تكون دائمة أو مؤقتة.

إن من أهم مميزات اللجان التربوية :

- جماعة القيادة وعدم إنفراد شخص واحد باتخاذ القرار .
 - التنسيق بين الأجهزة والمستويات الإدارية المختلفة .
 - إلقاء الضوء على أبعاد المشكلة من وجهات نظر مختلفة مما يمهّد السبيل للوصول إلى قرار سليم بشأنها .
 - الدراسة العلمية للموضوعات بما يسهم به الأعضاء من خبرة عالية ومعرفة متخصصة في دراسة وتحليل المشاكل .
- أما عيوبها :**
- تشتت المسؤولية وتجزئتها والتهرب منها .

- الحلول التي تصل إليها هي حلول الوسط وتبتعد عن الحلول المتطرفة والتي قد تكون صغيرة .
- البطء الشديد في العمل لكثرة المناقشات والمدولات وعدم الاتفاق .
- سلبية بعض الأعضاء وخاصة إذا لم يتم تشكيلها على شكل سليم يعبر عن المجاملة والمصوبية .
- كثرة النفقات التي تصرف على أعضاء اللجان .

٥٢ التباير:

- ونقوم بدور كبير في نقل المعارف والأفكار والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى ، ويجب أن يراعى عند كتابة التقارير ما يلي:
- أن تقتصر على المعلومات والبيانات الضرورية التي يستفيد منها الفرد أو الهيئة المرسل إليها التقرير .
- أن تتسم بالوضوح والبساطة والتحديد والبعد عن استخدام العبارات الإنشائية للطنانة .
- أن تلتزم بالدقة والموضوعية في استخدام الألفاظ .
- أن يكون التقرير معروفاً بطريقة منظمة متكاملة تبرز المشكلة بوضوح وتظهر عناصرها وأبعادها .
- أن يكون التقرير في نقده إيجابياً بناء لا سلبياً هداماً ، وهذا يعني أن التقرير في عرضة للعيوب أو المأخذ ينبغي أن تشير إلى العلاج والإصلاح.

٥٣ الاجتماعات المروية:

- ويكون لهذه الاجتماعات أثرها الفعال إذا ما أحسن تنظيمها وتوجيهها بحيث تؤدي الغرض الحقيقي منها في زيادة فعالية الإشراف

وقدرة المدرسين وتحسين البرنامج المدرسي ، وفيها تتاح الفرصة للتفكير التعاوني البناء وتناول الأفكار والآراء ووضع الخطط والبرامج ، وأول ما ينبغي مراعاته فى إعداد الاجتماعات أن نتناول الموضوعات التي تهتم المدرسة بصورة عامة ، وأن يكون لكل اجتماع جدول أعمال يتم إعداده مسبقاً قبل الاجتماع ويشارك فيه كل العاملين وأعضاء هيئة التدريس. والاجتماعات قد تتم قبل بدء اليوم المدرسي ، أو فى نهايته أو خلاله بحيث تختص فترة معينة للاجتماع تكون من صلب الجدول المدرسي وربما حصص نصف يوم مرة كل شهر لمثل هذا الاجتماع. ويفضل الاحتفاظ بمحضر دائم للاجتماعات المدرسية يسجل فيه أسماء المجتمعين وتاريخ الاجتماع ومكانه وما دار فيه ويوقع عليه جميع المشاركين فى الاجتماع.

٤٤ المقابلات :

يستخدم العاملون فى مجال الإدارة التعليمية المقابلة فى الاتصال أكثر من أى شكل آخر من أشكال الاتصال ، فهم يعدون مقابلات مع الرؤساء ومع الآباء والجهات المختلفة. وحتى نتجح المقابلة وتحقق غرضها يجب مراعاة الأمور التالية :

- أن يكون هدف المقابلة واضحاً فى ذهن الشخص الذى تجرى معه مقابلة شخصية .

- تخصيص المدة المناسبة للمقابلة بحيث يحصل المقابل على المعلومات المطلوبة ويشعر المقابل معه أنه ومشكلته ينالا الاهتمام الكافى

- تركيز الانتباه للشخص الذى تتم معه المقابلة حتى يشعر بأهميته وأهمية موضوع المقابلة.

- مساعدة الشخص الذى تقابله على أنه يشعر بالراحة فى الحديث .

- استخدام الجمل والاصطلاحات التي تتلاءم ومستوى الشخص التعليمي ومستواه الشخصي ومستوى إدراكه .
- الأخذ بعين الاعتبار أن إجابات الشخص الذي تقابله قد تكون غير دقيقة .
- الإنصات والإصغاء للشخص التي تتم مقابلته.
- عدم محاولة الحصول على الأسماء والمعلومات الأسرية والشخصية.
- عدم السخرية من أفكار وأراء الشخص الذي تقابله .
- عدم المضايقة من صياح أو تصرفات الشخص الذي تجرى معه المقابلة.
- تسجيل بعض المذكرات التي تحتاجها أثناء المقابلة دون أن يشعر الشخص بأنه مهمل أو دون أن يخاف من تسجيلها .
- الحرص على الاستفادة من لغة أعضاء الجسم ونبرة الصوت .
- الابتعاد عن إصدار الحكم المباشر .
- استخدام التغذية الراجعة من خلال طرح الأسئلة .
- عدم إعطاء وعداً لا تستطيع الوفاء بها .
- تجنب ما يسمى للطرف الآخر كالتنخين.
- مراجعة ما يتضمنه موضوع المقابلة بصورة ملخصة .
- إنهاء المقابلة بطريقة مناسبة وشكر الشخص الذي تمت مقابلته.

الإعلام:

وهو تزويد الأفراد بالمعلومات الصحيحة والحقائق والأخبار الصادقة بقصد مساعدتهم على تكوين الرأي السليم إزاء مشكلة من المشاكل أو مسألة عامة ، أى أن الإعلام يقوم على مخاطبة العقل لا الغريزة والعاطفة ، ودور الإعلام هو نقل صورة الشيء لا إنشاء هذه الصورة وبالتالي فالإعلام لا يرسم سياسة الدول بل هو معبر عنها فقط.

٢٤ الإعلان:

وقد يكون أخباراً أو معلومات أو ترفية أو الثلاثة مجتمعة وتتوقف
رغبة القارئ في الرسالة الإعلانية بحاجة الفرد للمعلومات أو في القيمة
الترفيهية للإعلان .

- الدعاية :

وتعرف بأنها المحاولة المقصودة التي يقوم بها فرد أو جماعة من
أجل تشكيل اتجاهات جماعات أخرى والتحكم فيها أو تغييرها .

- العلاقات العامة :

تعرف " هندسة وتدبير التفاهم والرضى " فهو يمثل رجل العلاقات
العامة يحلل ويفسر آراء الناس واتجاهاتهم ورغباتهم وردود أفعالهم المختلفة
التي تفضل بالمؤسسة أو الجماعة أو الشخص أو الحكومة التي يعمل لديها
رجل العلاقات العامة أو لحسابها ، ورجل الأعمال هو داعية ، إنما يجعل
صورة موكله (المدرسة - الحكومة - الشخص ...) في أحسن شكل
ممكن أمام الجماعات وال جماهير المختلفة مستخدماً في ذلك وسائل الإعلام
وأساليبه الفنية المتباينة...

التعليم والتعلم والإدارة في عصر ثورة الاتصالات :

كما ذكرنا في بداية الفصل أن ثمة ثورة تكنولوجية هائلة تشهدها
مجالات الاتصالات والمعلومات ، تدعو إلى تغيير النظرة إلى التعليم ودور
المعلم وعملية إدارة بيئة التعليم والتعلم ، أما عن النقطة إلى التعليم فإن
هناك منطلقات ينبغي أن تقوم عليها ومن أهمها (٢١) :

١- التأكيد على التعليم الذاتي :

في ضوء ما يسود من التعليم الموجه والموجه للفرد يجب أن يهتم
التعليم بتدريب المتعلم على كيفية تعليم نفسه بنفسه ، باحثاً عما يريد تعلمه ،

ومنمياً لقدراته وإمكاناته ومشبعاً لرغباته وأن يتزامن هذا مع اكتسابه لقيمة هامة هي أن العملية التعليمية عملية مستمرة لا تتوقف ولا تقتصر على الروضة والتعليم النظامي ، وطبيعي أن يحتاج التعليم الذاتي إلى توسيع دائرة وسائط التعليم والتعليم ، وأن يكون المجتمع كله مجتمعاً متعلماً ومعلماً بأدواته وأجهزته وأنساقه المختلفة.

٢- الاهتمام بتعليم التفكير وتنمية القدرات الابتكارية والإبداعية :

قدرات الخلق والابتكار ، لا المحاكاة والتقليد ، وهنا تهتم بيئة التعليم والتعلم بتنمية التفكير التكنولوجي وأسلوب حل المشكلات ، والبحث عن حلول للمشكلات القائمة ، وفي هذا بيئة للفكر والخيال والتصور ، وقد يرتبط بهذا الاهتمام تنمية القدرة على التعامل مع عالم الرموز ، بجانب التعامل مع الماديات المصنوعة وإدراك التفكير.

٣- تأكيد التنوع والتكامل :

لقد سادت التربية التقليدية ، وما تزال ترتبط بعملية (القولية) وأن تكون مخرجات التربية ذا نمط واحد من البشر من منظور المواطن الصالح ذي المواصفات المحددة ، وبشكل لا يسمح بالتنوع ، ومع سيادة التعددية في حياتنا ينبغي أن نبني أفراداً ذوي رؤية متنوعة متعددة تتكامل معاً لصالح المجتمع ولصالح الإنسانية .

٤- التأكيد على أن يكون التعليم أداة للحراك والتطوير لا الجمود :

والحراك هنا هو التغيير أو التقدم للفرد ومجتمعه ، تعليم لا يخلق (فرداً) لوظيفة محددة ، لكنه يربي الفرد ليكون عضواً في مجتمع متسلحاً بالمعرفة والمهارات والقيم التي تمكنه من العيش في المجتمع والعمل به والقدرة على ممارسة عمل آخر والتعليم يهتم في ذات الوقت بأن يخرج متعلمين لا يقسمون للتقاليد السائدة بل ينظرون إليها نظرة علمية تحليلية ناقدة تطورها وبما لا يهز المجتمع ولا يجمده .

د. التسليم بأهمية الانفتاح المعرفى والمهارى :

تأكيد التعليم على التخصصات الصفية دون أن يكون هناك حراك من أى نوع ، وبناء عليه تظهر ضرورة التسليم بالوجهة التعليمية ، التى تسمح بتكوين فرد مستدير واع يملك مفاتيح الوصول إلى المعارف والمهارات المختلفة.

وأما عن النظرة إلى المعلم ، فإنه يكفى القول بالحاجة على المعلم الذى ييسر التعليم، والمعلم كـميسر Facilitator للتعليم وليس هو المعلم الذى يهتم بمجرد نقل المعلومات والمعارف ، والمعلم المطلوب هو الذى يوجه التلاميذ ويثير رغبتهم للتعلم ويمكنهم من اكتساب الأدوات بحث :

- أ- اكتساب التلاميذ لأخلاقيات المعلومات والاتصالات (Ethics) .
- ب- تمكن التلاميذ من طرق الحصول على المعلومات متمثلاً فى اكتساب المهارات اللازمة (Skills) .

ج- اكتساب المتعلمين للمعلومات فى ثرائها وتنوعها (Knowledge)
هذا المنظور الجديد يحتاج لتحقيق نجاحات لازمة إلى عصنة إدارته بدءاً من بيئة التعليم والتعلم داخل الفصل والمدرسة، إدارة تؤمن بأهمية عصر المعلومات وتكنولوجياته وتنمية مجتمعه، وتمتلك مهاراته، وتسعى إلى تنفيذها من معلم وإدارى وناظر أو مدير .

هوامش الفصل

- ١- محمد عبد الهادي: تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكتروني.
- ٢- أمل خلف: مدخل إلى رياض الأطفال ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٥، ص٩٣.
- ٣- ينظر على سبيل المثال :
- Sandra Smith : The developing child in the 21st century, Routledge, 2006
- بشير محمد عريبات: إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم ، دار الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦، ص ١٣٧ .
- ٤- مجد الهاشمي: الاتصال التربوي وتكنولوجيا التعليم ، دار المناهج ، عمان ، ط١ ، ٢٠٠١، ص ١١ .
- ٥- تغريد أبو طالب وليلي الصايغ : إدارة الحضانه ورياض الأطفال ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٠٤.
- ٦- ينظر على سبيل المثال :
- رافدة الحريري: نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامي، مكتبة العبيكان ، ط١ ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص ص ٧٧-٧٩ .
- محمد عبد الهادي: تكنولوجيا التعليم والتعليم الالكتروني.
- ٧- ينظر على سبيل المثال:
- بشير محمد عريبات: مرجع سابق ، ص ص ١٣٨-١٤٠ .
- Janet Moyles: Effective Leadership and management in the Early years, Open University Press, McGraw Hill, London, 2006,P.17.

٨- ينظر على سبيل المثال:

- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ ، مرجع سابق ، ص ٢٠٦ .

- Jani Sedan & Jill Reynolds : Managing car in practice, London, Routledge, 2006, P.12.

٩- أمل خلف: مرجع سابق ، ص ٩٤ .

١٠- للمرجع السابق ، ص ص ٩٤-٩٥ .

١١- أحمد صقر عاشور: الاتصال الإنساني فى المنظمات ، مرجع سابق، ص ص ٩٤-٩٥.

١٢- إبراهيم أبو عرقوب ، الاتصال الإنساني ودوره فى التفاعل الاجتماعى ، مرجع سابق ، ١٩٩٥ ، ص ص ٦٠-٦١.

١٣- المرجع السابق ، ص ٦٢.

١٤- أحمد إسماعيل حجي وإبتهاج محمود طلبة: دارة دور الحضانه ورياض الأطفال وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١١٧ - ١١٨ .

١٥- ينظر على سبيل المثال:

- Moyles, J. and Yates R.: **Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years)**, Report on A Research Project, University Essex, 2007, P. 44.

- تغريد أبو طالب وليلى الصايغ، مرجع سابق، ص. ص ٢٠٧-٢٠٨.

16- Linda Miller: **Developing early years practice**, Routledge, 2005

١٧- أمل خلف: مرجع سابق ، ص ص ٩٥-٩٧ .

١٨- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ٢٧٦.

- ١٩- نظيمة عبد العظيم خالد: إدارة العلاقات الإنسانية ، دار الثقافة العربية ، ١٩٩٦ ، ص ١٤٩ .
- ٢٠- أحمد صقر عاشور ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٠-١٠٢ .
- ٢١- أحمد إسماعيل حجي وإبتهاج محمود طلبه: مرجع سابق ، ص ص ١٢٣ - ١٢٥ .

الفصل الرابع

العلاقات الإنسانية والإدارة

• مقدمة

• مفهوم العلاقات الإنسانية

• العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي

• ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية

• مبادئ العلاقات الإنسانية

• العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية

• كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها

• إجراءات مراعاة الإنسانية في التعليم والتعلم

الفصل الرابع العلاقات الإنسانية والإدارة

مقدمة :

عندما نتفق العاملون في مجال التربية على أن التربية في مجملها عملية اجتماعية ، نتفقوا أيضاً على أن الفرد الإنسان هو موضوع التربية واهتمامها الرئيسي ، ولأن هدف التربية الأول هو بناء الإنسان فإنه يجب أن تتصف الممارسات التربوية بالإنسانية مراعاة لخصائص هذا الفرد ، ذلك الإنسان.

ومن هنا اتجه الفكر الإداري الحديث إلى النظر إلى العملية التعليمية ككل - وإلى الجانب الإداري منها بصفة خاصة - من خلال ذلك المنحى الإنساني دون التقليل من أهمية المناحي الفنية الأخرى.

وقد يمكن أن نخلص من ذلك إلى أن تعليم الطفل ينبغي أن يكون إنسانياً يراعى طبيعته الإنسانية ، ويراعى تنمية إنسانيته كفرد وكمتعلم.

وقد أجمعت دول العالم على ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية في تعليم أبنائها ولذلك نص الإعلان للعالمى لحقوق الإنسان على أن التربية يجب أن تهتم بتحقيق النمو المتكامل للشخصية الإنسانية ، وتقوية احترام الإنسان وحرياته الأساسية.

مفهوم العلاقات الإنسانية :

تتجلى نظرية الإسلام إلى الذات الإنسانية في أنها جملة قوى روحية ونفسية وعقلية وجسدية ، ولقد أشار الإسلام إلى وجدانية هذه الذات في جميع الحالات ، إذ ليس في الإسلام فصام بين روح وجسد فلا توجد ذات نفس وذات عقل وذات روح ، فالروح والنفس والعقل كيان واحد

متربط اسمه الإنسان. والإنسان في فلسفة القرآن يعطى على نفسه بعقله ،
ويعطى على عقله بروحه.

تعتبر الثورة الصناعية التي بدأت بأوروبا وأمريكا الشمالية بداية
مرحلة من تطور شامل في التفكير الإداري. وظهرت نتيجة لذلك ظاهرة
علمية في الإدارة هدفت لتطوير وتحسين وسائل الإنتاج ، بشكل يضمن
نسبة عالية من الربح للمؤسسة الصناعية وقد ركزت الإدارة العلمية التي
كان رائدها " فريدريك تايلور " على رفع كفاءة للعاملين والاستفادة من
العنصر البشري إلى أقصى حد ممكن. ولم تأخذ الإدارة في ذلك الوقت
اعتباراً لعلاقات الإنسانية واعتبرت أن الإبتنان عاطفي غير منطقي وهذا
يؤثر على فعالية التنظيم. وإن كان هناك أي اهتمام بالعلاقات الإنسانية في
المؤسسة الرأسمالية القديمة فكان هدفه الأول زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف
التنظيم فقط ، إلا أن هذه الأفكار كانت وليدة ذلك العصر وتتاسب أنماط
التفكير الإداري الذي اعتبر العنصر الإنساني أداة لتحقيق أهداف التنظيم
دون النظر لتحقيق رفاهية وسعادة ذلك العنصر للعمال^(١)

كانت باكورة رد الفعل ضد الأفكار الإدارية العلمية من " التئون
مايو " Elton Mayo وزملائه من جامعة هارفارد في الولايات المتحدة
الأمريكية ، فقام بإجراء تجارب في عام ١٩٢٧ على عمال شركة جنرال
الكتريك لصناعة وإعداد الهواتف وكان هدفها زيادة الإنتاجية بالتغلب على
العوامل المادية المحيطة مثل سوء الإضاءة ، وعدم ملائمة أوقات الراحة ،
وسوء التهوية ، أو زيادة الأجور وغيرها. وقد ظن أن هذه العوامل لها
الأثر الأول على زيادة الإنتاج. وكان من نتائج هذه التجارب أنه لا يوجد
تفسير لزيادة الإنتاج عن طريق زيادة الأجور ، أو تحسين الظروف المادية.

وأن هناك عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج تنشأ نتيجة الحاجات الاجتماعية للأفراد للتفاعل والعلاقات والاتصالات الشخصية فيما بين الأفراد. وهكذا برز إلى الوجود على الصعيد العملي عامل جديد في الإدارة والتنظيم وهو عامل العلاقات الإنسانية.

وفي عام ١٩٠ قام العالم بارنارد Barnard بأمریکا بالكتابة عن التنظيم في المدرسة ليس كأداة آلية ميكانيكية يتحرك أفرادها بتعليمات وأنظمة جامدة ، بل هي كنظام يتكون من عناصر متباينة يعملون بتعاون، وقد سمي المؤسسة الجديدة بالتنظيم التعاوني الذي يعمل فيه مجموعة من الأطراف يقومون بنشاطات متناسقة ، وأن تماسك المدرسة يضمن الهدف المشترك والرغبة في تحقيق أهدافها عن رضى وقبول. وهم يتناولون بفعالية ونشاط إذا أتيحت لهم الفرصة بالاتصال ببعضهم البعض ، وهذا الاتصال يتيح للمجموعات إشباع الحاجات الاجتماعية ومن ثم الوصول للتعاضد حول كيفية تحقيق رغباتهم وكيفية تحقيق أهداف المؤسسة دون أن تطفى أهداف المؤسسة على رغباتهم وتحول دون إشباع حاجاته ، وإن تطفى تحقيق رغباتهم الخاصة على أهداف المؤسسة ويحول دون تحقيقها^(٢).

والإنسانية Humanity فى الإنجليزية ، و Humanité فى الفرنسية تدل على ما يختص به الإنسان من الصفات. والإنسان عند الفلاسفة القدماء لا يبلغ أعلى مراتب الإنسانية إلا بإخراج ما فى قوته إلى الفعل حتى يصبح إنساناً كاملاً. والإنسانية Humanization هى عملية الأئسنة Humanizing وأنسن Humanize بمعنى تخفيف خصائص إنسانية أو جعل من طبيعته مجانية للطبيعة الإنسانية ، أو أكثر إيجابية

للحاجات الإنسانية ومما تقدم يمكن القول بأن الإنسانية تعنى هنا إتاحة للفرد أمام الفرد ليتصرف كإنسان ويخرج إمكانياته إلى الفعل ، ويشبع حاجاته^(٣).

وقد تعددت التعريفات التي تتناول مفهوم العلاقات الإنسانية فهي في نظر البعض " ذلك الميدان الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي ينفعهم ويحفرهم إلى العمل بإنتاجية وتعاون ، مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية " ^(٤).

كما يراها البعض من حيث أنها " النتائج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد به الفرد ، ذلك الموقف الذي يبرز نوعاً من العلاقة بين الفرد وغيره من الأفراد ، ويتيح لكل واحد من أفراد المجموعة أن يعرف نفسه ويعرف غيره ويدرك العلاقة بينه وبين الآخرين ويعمل على تحسينها^(٥).

كما تعرف بأنها النتائج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعات العمل لتحقيق هدف مشترك^(٦).

ويقصد بالعلاقات الإنسانية عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق توازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف التعليمية المرغوبة ويشير " ديفيز " Davis إلى مفهوم العلاقات الإنسانية بأنه يقوم على التفاعلات بين الأفراد حيث يتجمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محدودة وهو أيضاً تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم إلى العمل معاً بشكل منتج ومتعاون بحيث تحقق المصالحة بين أهداف الفرد (أسرة المدرسة) وبين مصلحة المؤسسة التعليمية^(٧).

العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي :

إن الإدارة في الإسلام سبقت كل ما قيل عن الإدارة فيما يتعلق

بحسن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والتقويم ، ولم يقف الإسلام عند هذا الحد بل أعطى اهتماماً كبيراً للعلاقات الإنسانية باعتبارها الركيزة الأساسية للإدارة. ولعلنا نجد الأمثلة التي لا تحصى لتركيز الدين الإسلامي على ضرورة الاهتمام بهذا الجانب وذلك على النحو التالي^(٨):

وقد قال تعالى في كتابه العزيز: " ويطعمون الطعام على حبه مسكيناً ويتيمماً وأسيراً ، إنما نطعمكم لوجه الله لا نريد منكم جزاء ولا شكوراً " (الإنسان: ١٢٨)

هكذا يحث سبحانه على الإنسانية في التعامل والتعامل والتعاون فسي عمل الخير كقوله جل وعلا: " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة: ٢) .

ولقد أراد الحق بأن تكون العلاقات قائمة على الحب والتعاون والأخوة في الله " فأصبحتم بنعمته إخواناً " (آل عمران: ١٠٣) وقال عز وجل في مجال العلاقات الإنسانية: " وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم " (الحجرات: ١٣) .

وعن إدارة بيت مال المسلمين يمكن ذكر ما أنزل سبحانه حول ضرورة توزيع الصدقات وتصنيف مستحقيها ، قال تعالى: " إنما للصدقات للفقراء والمساكين والعاملين عليها والمؤلفة قلوبهم وفي الرقاب والغارمين وفي سبيل الله وابن السبيل " (التوبة: ٦٠) .

وهكذا ركز الدين الإسلامي على جانب العلاقات الإنسانية ، فهو دين التسامح والأخوة والتعاون والعطاء، فقد قال تعالى: " كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر " (آل عمران: ١١٠) .

كما حرص الدين الإسلامى على حفظ التكافل والمحبة لقوله تعالى:
" وأن تعفوا أقرب للتقوى " (البقرة: ٢٣٧).

وقول الحق فى الحث على مراعاة عامل العلاقات الإنسانية وتحلى
القائد بالحق والرفقة والرحمة: " فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً
غليظ القلب لانفضوا من حولك " (آل عمران: ١٥٩)

والسنن النبوية الشريفة لم تغفل جانب العلاقات الإنسانية ، بل أولته
الكثير من الاهتمام ، فقد قال صلى الله عليه وسلم " الكلمة الطيبة صدقة "
وقال صلى الله عليه وسلم " تبسمك فى وجه أخيك صدقة " ، وقال عليه
الصلاة والسلام " مثل المؤمنين فى توادهم وتراحيمهم كمثل الجسد الواحد ،
إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد باليهيى والحمى) .

وقوله عليه الصلاة والسلام " ما زال جبريل يوصينى بالجار حتى
ظننت أنه سيورثه " .

إن الدين الإسلامى يؤكد أهمية العلاقات الإنسانية نظراً لأسباب عديدة منها:

- مراعاة العمل البناء من خلال الجماعة.
- تشجيع العمل البناء من خلال الجماعة.
- أدبا أكثر ثباتاً ووثوقاً.
- قائمة على المساواة الإنسانية الكاملة.
- حماية النفس الإنسانية من الشرور.
- بث الأمن والاستقرار بين الناس .
- العدالة.
- حماية التفاصيل الخاصة واحترام خصوصيات الإنسان.
- أداء الأعمال بشكل سليم ابتغاء رضا الله .

• تأمين التكامل الاجتماعي.

• إلغاء الفوارق الطبقية بين الناس لقوله تعالى: " يأيها الناس إنا خلقناكم من نكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم" (الحجرات: ١٣).

• مراعاة الأسس النفسية للفرد.

• توثيق أوامر المحبة عند الناس.

• تأكيد أهمية الانتماء.

• نقود إلى الضبط الداخلي النابع عن الإيمان.

وبناء عليه لابد في هذا العصر الذي نحياه أن نتمسك بالعلاقات الإنسانية والحرص على إتقان العمل ما أمكن تيمناً بقول الرسول الكريم عليه أفضل الصلوات " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" .
ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية :

لا شك أن العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة ، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن يتميز بها شخصية الإداري لا سيما في ميدان التعليم والخدمات الاجتماعية. ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي^(٩) :

١- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين :

لقد تغيرت المقاييس القديمة التي اهتمت بالإنتاج وأهلت الإنسان ضمن المؤسسة ، فقد كانت المقاييس القديمة تركز على كمية الإنتاج والكفاية وزيادة إنتاجية العامل في الساعة وغير ذلك من المقاييس التي اتبعت غير للعوامل الإنسانية وكان نجاح المؤسسة يعنى الإنتاجية العالية للعامل بغض النظر عن الثمن الذي يدفعه العامل في سبيل ذلك ، إذ كان

ينفع الثمن من سعادته ورفاهيته وراحته وأمنه وطمأنينته وروحة المعنوية للمتنية. ولكن هذه الاتجاهات الإدارية للإنسانية تغيرت تبعية ما أصاب العام من ويلات الحروب وتدن في مستوى حياة العامل ، وانعدام الزمن والطمأنينة لديه ، واتجهت الأنظار نحو وضع مقاييس إنسانية إلى جانب المقاييس الإنتاجية لتحقيق نجاح المؤسسة. ويمكن تلخيص مقاييس نجاح المؤسسة طبقاً للمقاييس الإدارية الإنسانية الحديثة بما يلي:

- i.مدى ولاء الأفراد للمؤسسة والارتباط بها وبأهدافها.
- ii.مستوى اندفاع الأفراد في المؤسسة لتحقيق إنتاج جيد ، كمأ ونوعاً والاهتمام بتخفيض التكاليف وتحسين الإنتاج والعمليات.
- iii.مستوى الثقة المتبادلة والود والانتماء بين الأفراد في المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية .
- iv.درجة مشاركة الأفراد في إبداء الآراء واتخاذ القرارات وشعورهم بأنهم جزء من المؤسسة يؤخذ برأيهم ويستفاد من خبراتهم.
- v.مدى فعالية وملاءمة أساليب الاتصال في المؤسسة سواء كان ذلك باتصال الأفراد على نفس المستوى الإداري فيما بينهم أو فيما بين الرؤساء والمرؤوسين .
- vi.مدى قدرة المشرفين والقادة الإداريين على التعامل الإنساني ومراعاة الاتجاهات القيادية الإنسانية الحديثة .

٦- إسباغ الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة :

تبقى المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والتقيد التام بالتعليمات والقوانين التي يصعب تغييرها ، بعيدة عن التماسك والوحدة في الأهداف والآمال ، ويتصف أفرادها بعدم التفاعل والمشاركة في اتخاذ القرارات ،

وعندما تتحول المؤسسة الرسمية إلى مؤسسة اجتماعية فإنها ستمتع بولاء أفرادها وزيادة ثقتهم فيها نتيجة لما تحققه من إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

ج. تحسين العلاقات بين الرئيس والرؤوس :

يعتمد المفهوم التقليدي القديم على ممارسة الرئيس للسلطة التي تقوم على القوة والتهديد وممارسة للعقوبات للردعة على أفراد المؤسسة للالتزام بالقواعد والتعليمات المرعبة إلا أن هذا النمط من ممارسة الرئيس لدوره تحول في المؤسسات الحديثة التي يسودها جو العلاقات الأتانية إلى النمط القيادي الذي يعتمد على مساندة القائد للأفراد وبعيداً عن التهديد والوعيد وعلى أساس مشاركة أعضاء المجموعة بالقرارات التي تحدد مصيرها في المؤسسة وفي تحقيق أهداف المؤسسة بنفس الوقت .

وأشارت الدراسات عند المقارنة بين الرئاسة التسلطية والقيادة التشاركية إلى النتائج التالية:

- ارتفعت نسبة ترك العمل في الأقسام التي تخضع لرقابة رئاسية بسبب شعور الموظفين بترديد الضغط عليهم لدفع إنتاجهم.

- زاد إحساس الموظفين بالمسؤولية عن أداء العمل في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل الشعور عند القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية.

- زاد الاتجاه إلى تأييد الأفراد للإنتاجية العالية في الأقسام التي تقوم على المشاركة وقل هذا الشعور لدى موظفي القسمين الخاضعين للرقابة الرئاسية.

- زاد رضا الموظفين عن رؤسائهم باعتبارهم ممثلهم لدى الإدارة العليا على المشاركة وانخفض هذا الاتجاه في الأقسام الخاضعة للرقابة الرئاسية.

د أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال:

الاتصال عبارة عن أساليب مختلفة ومنوعة تؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والجماعات للوصول إلى تفاهم متبادل ، وبناء علاقات طيبة بين أفراد المؤسسة في الداخل وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في الخارج، فالإتصال والعلاقات الإنسانية مرتبطان إلى حد كبير ، حيث لا تستم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية. وتدل الدراسات الإدارية أنه إذا اقتصر الاتصال على المسالك الرسمية فإن الموظفين في قاعدة الهرم الإداري سوف يرفعون معلومات مشوهة إلى القمة وسيذكرون نصف الثقة ويخفون الباقي. أما إذا اتبعت المؤسسة أسلوب القنوات المفتوحة في جو من العلاقات الودية ، فإن المعلومات ستصل وافية للقمة لأن الجميع يشارك في إصدار القرارات دون خوف.

د أهمية العلاقات الإنسانية في العلاقات العامة للمؤسسة :

إن منطق العلاقات العامة يقوم في أساسه على فهم الإنسان ودوافعه وانفعالاته وما يرغب وما لا يرغب ، ما يعتقد بأنه خير وما يعتقد بأنه شر، وإذا ما بنيت سياسة العلاقات العامة على فهم طبيعة الإنسان ، فإن سمة العلاقات الإنسانية ستكون سائدة وتؤدي إلى نجاح خطة العلاقات العامة ، علماً بأنه لا يمكن للعلاقات العامة أن تنجح إلا إذا بينت للجمهور الهدف الإنساني من وجود المؤسسة إضافة إلى ما ستساهم فيه من تقدم وتطور للمؤسسة.

بصفة عامة يمكن توضيح أهمية العلاقات الإنسانية في المجال

التربوي من خلال عدة أمور أهمها ما يلي:

• أن العلاقات الإنسانية تكفح العاملين في الحقل التربوي نحو الأداء الفعال والعمل المثمر.

• تبعد الاضطرابات النفسية والحقد والتشاحن عن محيط العمل.

• تخلق جواً من العودة والألفة والتسامح بين العاملين.

• تضمن للعاملين في المجال التربوي الرضا الوظيفي عن أعمالهم.

• يبتعد بها العاملون عن الآلية والروتينية في العمل.

• تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين.

• تخلق نوعاً من الانتماء إلى الحقل التربوي ومجالاته.

• تعزز روح الديمقراطية والمساواة داخل المؤسسة التربوية.

تبقى العلاقات الإنسانية ذلك العنصر المحرك والدافع الفعال في الإدارة الناجحة فيما لو استخدمت باعتماد وبدون النظر إليها كهدف قائم بذاته ، بل وسيلة معتمدة تكفح إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

فالقيادة الحكيمة والواعية هي التي تخلق جواً من الألفة والتعاون ، وتؤمن الراحة النفسية والاطمئنان للعاملين ، وتدعو إلى تحقيق درجة كبيرة من التناغم بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والميل الشديد نحو الديمقراطية التي تعترف بوجود الشخص مهما صغر دوره أو كبر في المؤسسة على أنه إنسان له مشاعر وآمال ومشاكل وطموحات ودوافع وليس آلة صماء. إنه بحاجة إلى الانتماء وتكوين جماعة في العمل ، وهو بحاجة إلى وجود تقاهم مع رؤسائه يدعو إلى الرضا ، ويؤمن له وجود الاحترام المتبادل. إضافة إلى أن ذلك يدفع إلى العطاء المثمر والعمل الجاد والشعور بالاعتماد وطرح الاقتراح الجديدة والأخذ بمبدأ المبادأة^(١٠).

فالعلاقات الإنسانية فى الإدارة تنتظر إلى المؤسسة نظرة مجتمع إنسانى له رغباته وآماله وإحساساته ، وتهدف إلى الوصول إلى أعلى مستوى ممكن من الفاعلية فى الأداء عن طريق تحقيق الحاجات الإنسانية بشكل معتدل.

مبادئ وأسس العلاقات الإنسانية :

يتطلب تكوين العلاقات بين الأفراد وجود إيمان فعلى ونية صادقة بفاعلية هذه العلاقات ، وقيامها على مبادئ إنسانية تعلى من قيمة الفرد وتساعد على التكيف بإيجابية مع الآخرين ، كما تؤكد أيضاً على قيمة العمل الجماعى من خلال التعاون والمشاركة ، لذا يجب أن تقوم هذه العلاقات على أسس ومبادئ واضحة. ومن أهم الأسس والمبادئ التى تقوم عليها العلاقات الإنسانية ^(١١):

- إيمان كل فرد فى الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين وبأن كل فرد فى الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوافر فى بقية الأفراد .
- العلاقات الإنسانية السليمة هى نتاج استخدام الإدارى لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
- مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسساتهم تتيح لهم فرصة الإسهام فى وضع الأهداف ، والتعرف على الفرص المتاحة ، واقتراح أفضل الوسائل لتحقيق تلك الأهداف وإنجازها.
- الرغبة الأكيدة لكل فرد فى المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق ونبذ الأنانية والمصوبية.
- التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعية للعمل.
- يعتبر الاتصال الجهاز العصبى للمنظمة أو المؤسسة ، ووجود عوائق

تعرقل الإتصال وتبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنه خفض التنظيم لتحقيق أهدافه.

• الثقة بالنفس وبالأخرين بحيث لا تصل هذه الثقة إلى الغرور أو التكبر ، كما يجب أن يتق أيضاً فى قرارات الآخرين ويعطى من شأنها فى إنجاز العمل.

• تهيئة الظروف الملائمة التى تساعد الفرد والجماعة على إنجاز العمل وتحقيق الأهداف وتبدير للمواقف الفعلية التى تخدم هذا الإنجاز.

وفى مجال آخر ، هناك أساسيات للعلاقات الإنسانية ينبغى أن تركز على الأسس التالية ^(١٢):

١. الإيمان بقيمة الفرد :

إن المدير والقائد التربوى يؤمن بأن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها ، وأن الفرد العادى قادر - إذا أتيحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية ، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات.

٢. المشاركة والتعاون:

إن العمل الجماعى أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردى ، وحسين يتاح المناخ المناسب لجماعة ما لمناقشة موضوع معين أو أمر من الأمور أو يتبادل رأى فيه ، فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد لبعاده واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية نظراً لقصور إمكانات وقدرات الفرد.

٣. العدل فى المعاملة :

ضرورة أن يتميد مبدأ العدل والمعاملة بين أفراد المؤسسة

التعليمية، ويجب أن يعامل المدير للناظر جميع العاملين بالمدرسة معاملة تنسم بالمساواة والعدل بعيد عن التحيز والمحاباة ، وذلك فى ضوء قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم ، وإيماناً بمبدأ للفروق الفردية بين العاملين بالمدرسة.

٤. التحديث والتطوير :

إن المؤسسات التعليمية فى حاجة مستمرة إلى النمو والتطوير والتحديث ، والجهاز الإدارى - القيادات التربوية - هو الذى يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - فى مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة. بمعنى ضرورة تغذية العلاقات الإنسانية فى المؤسسات التعليمية وفق التطورات والمستجدات التربوية المنشودة.

ويمكن تلخيص محاور الإدارة بالعلاقات الإنسانية فى آية مؤسسة تربوية فى أحرف الإدارة الإنسانية Human Touch من خلال ما يدل على كل حرف فى الكلمة الإنجليزية كما هو موضح كالتالى^(١٣):

جنول (٨)

تلخيص محاور الإدارة بالعلاقات الإنسانية

Hear Him	H	استمع إليه
Understand Him	U	تفهمه
Motivate Him	M	قم بتحفيظه
Acknowledge Him	A	تعرف على جهوده
News	N	زوده المعلومات اللازمة

Train Him	T	قم بتدريبه
Open His Eyes	O	بصره بما لا يبصر
Uniqueness	U	تعرف على فريدته
Contact Him	C	واصل / اتصل معه
Honor	H	احترمه / قدره

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية :

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة. ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة للتربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتقاء بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم. ويأتي في مقدمة هذه العوامل ما يلي^(١٤).

١- معرفة الدافعية إلى العمل :

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الأفراد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية.

وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات

الإنسانية التي يقسمها " ماسلو Maslo " إلى خمسة أنواع هي:

- الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية (مثل الأكل والشرب والنوم والراحة)
- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة .
- الحاجة إلى الانتماء والمشاركة .
- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .

والتنوع الأول من الحاجات يعرف بالحاجات الأولية وعدم إشباعها يؤدي إلى هلاك الإنسان، أما التنوع الثاني فيعرف بالحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الأثران النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تكفح للفرد الإنسان إلى العمل والتشرد - من الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغير مادية.

٢. مفهوم ديناميات الجماعة:

تتطلب العلاقة الإنسانية معرفة ديناميات الجماعة ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الإدارة حتى يمكنه توجيه الجماعة توجيهاً سليماً قائماً على المعرفة العلمية الموضوعية بها، وهناك بعض المبادئ الهامة التي يجب وضعها في الاعتبار إذا أردنا أن نوفر ظروفاً خاصة لتماسك الجماعة وتفاعلها بطريقة بناءة. وفي مقدمة هذه الاعتبارات:

أ. توفير الاتصال الفعال:

للاتصال أهمية كبيرة في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأداء يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل. إن الاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم الدولي للاتصال وليس بمجرد الكلمات. ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة. فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون للرئيس هو مركز الاتصال. بل إن اتصال الأفراد ببعضهم يكون من خلاله.

ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد عن الاتصال المباشر ببعضهم ويضع على الرئيس العبء كله فى تنظيم الاتصال وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه لأنها تتم بصورة فردية لكل منهم. ومن ثم لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه فى الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب فى الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي: فتقوم خطوته فى كل اتجاه بين الرئيس والمرعوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات فى الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة .

بد المشاركة:

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعى. كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وأن له دوراً يسهم به فى توجيه العمل أو اتخاذ القرار. وتعتبر المشاركة مطلباً ديمقراطياً فى الإدارة يمكن من خلاله زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحمسهم له ، وهذا يعنى ان المشاركة تسهم بصورة مباشرة فى تحقيق مناخ من العلاقات الإنسانية السليمة فى العمل. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين فى كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذه ومتابعة. إلى إشراكهم فى كل خطوات العملية الإدارية .

جـ التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً عملياً للمشاركة. ويعنى التشاور احترام

كرامة الفرد واحترام قدرته وإشعاره بالنقطة فى رأيه وتشجيعه على المشاركة فى التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة ، ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الآراء. كما أنه يزيد من تماسك الجماعة وزيادة إسهامها فى العمل وحفزها عليه وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية .

د. الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية :

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية تسجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التى يواجهها الأفراد فى حياتهم أو مجال عملهم. وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية فى المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الشقاق والخلافات والنزاع والشكاوى بين الأفراد. ولذلك ينبغى العمل على مواجهة المشكلات النفسية والاجتماعية للأفراد ووضع الحلول لها كلما ظهرت. وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجها من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها واهتمامها بتوفير مناخ صحى مناسب عن العلاقات السلمية بين الأفراد . وما يسهم فى تحقيق ذلك أن يكون للمدرسة أو المنظمة برنامج شامل ترفيهى رياضى اجتماعى ثقافى . كما يجب الاهتمام بدراسة مظاهر المشكلات النفسية والاجتماعية التى تظهر دراسة فرية موضوعية للتعرف على أسبابها ومحاولة التغلب عليها .

٢-الروح المعنوية:

نقصد بالروح المعنوية الجو العام الذى يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكها. وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التى تعود المدرسة أو المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية.

السائدة . فانهخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية. وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل منها على مستوى الروح المعنوية من أهم هذه المظاهر ما يلي :

• مستوى الأداء والإنتاج :

يعتبر مستوى الأداء والإنتاج مؤشراً موضوعياً على مستوى الروح المعنوية . فارتفاع مستوى الأداء يعني ارتفاع مستوى الروح المعنوية والعكس صحيح .

• مدى استمرار العاملين :

يعتبر استمرار العاملين في عملهم مظهراً إيجابياً لمستوى الروح المعنوية وتماسك الجماعة. بينما يعتبر كثرة انتقال العاملين أو تركهم العمل مظهراً سلبياً ودليلاً على انخفاض الروح المعنوية بينهم.

• مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل :

إن كثرة غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل يعتبر ظاهرة مرضية ودليلاً واضحاً على عدم رضا العاملين عن العمل وهوما يشير إلى وجود فجوة خطيرة في الروح المعنوية للمنظمة . ومن البديهي أنه يجب عند حدوث هذه الظاهرة الاهتمام بدراسة موضوعية لمعرفة أسبابها ومحاولة التوصل إلى الحلول الكفيلة بحلها .

• مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم :

إن كثرة النزاع أو الشقاق أو الخلاف بين الأفراد دليل على سوء الإدارة وفشلها ودليل على هبوط الروح المعنوية بين الأفراد بدرجة تهدد المنظمة . ولذلك يجب مواجهة هذه المواقف بكل حزم ومحاولة التوصل إلى الحلول التي تحقق الوئام والمحبة والتعاون بين الأفراد.

• مدى كثرة الشكاوى والتظلمات :

تبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التضرر أو عدم الرضا التى يعبر عنها الفرد نحو المنظمة . وقد يكون هذا التضرر فردياً أو جماعياً ويعبر عن حالة حقيقية أو حالة وهمية لا تقوم على أساس وقد تكون الشكاوى موقعة أو غير موقعة وهى فى كلتا الحالتين تشير إلى انخفاض فى الروح المعنوية.

وليس من الضرورى أن تكون الشكاوى نتيجة سوء الإدارة وإنما قد تكون نتيجة لما قد يمسود الجماعة من توتر داخلى، فى هذه الحالة يجب على الإدارة الرشيدة أن تعالج أسباب هذا التوتر حتى يحقق الانسجام بين الأفراد ، كما يجب على الإدارة أن تهتم بدراسة الشكاوى حتى ولو كانت فردية دراسة علمية موضوعية ، لأن تجاهلها قد يؤدى إلى تفاقم الحالة ووصولها إلى درجة يصبح معها من الصعب مواجهتها .

٣- الحوافز:

ترتبط للعلاقات الإنسانية فى الإدارة بالحوافز ارتباطاً وثيقاً لما لها من أهمية فى رفع مستوى الإدارة فى العمل . وتتووع الحوافز إلى حوافز إيجابية أو سلبية . أما الحوافز الإيجابية فهى التى تقوم على أساس الترغيب والتحبیب ، أما الحوافز السلبية ، فهى التى تقوم على أساس التهويل والترهيب . ولكل من النوعين أساليب وطرائقه ، فهناك حوافز عن طريق إشباع الحاجات النفسية ، وحوافز عن طريق إشباع الحاجات الاجتماعية والحوافز الاقتصادية أم المادية.

وتقوم الحوافز على أسس سليمة من أهمها : جودة الإدارة فى العمل، مناسبة الحوافز لنوع العمل ، مراعاة العدالة فى تطبيق الحوافز ، أن تكون الحوافز نتيجة للتقييم السليم.

إن توفر العلاقات الإنسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزاً إيجابياً رئيسياً للعمل والإقبال عليه. فمدير المدرسة الذي يتوفر في مدرسته مناخ صحي تحكمه علاقات إنسانية طيبة يقبل بلا شك على العمل بنشاط وروح طيبة ، وينعكس ذلك مع الآخرين فيحفزهم على زيادة جهدهم.

كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها :

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسة لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطورها ولخلق جو يسوده الوثام والثقة والولاء للمؤسسة ، ومن هذه الأساليب ما يلي ^(١٥) :

١. توفير الاتصال الفعال :

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بتقبل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل . والاتصال الفعال يتحقق من خلال التنظيم العملي للاتصال وليس بمجرد الكلمات. يتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال . ويون اتصال الأفراد ببعضهم البعض من خلاله . ويتميز هذا النوع من الاتصال بالسرعة إلا أنه يعزل الأفراد من لاتصال المباشر ببعضهم ويضع الرئيس العبء كله في تنظيم الاتصال ولا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يسفر عن أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي فتقوم خطوطه في كل اتجاه بين الرئيس والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم ، ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في أوقات المناسب إلى كل أعضاء الجماعة

٢. أسلوب عمل الفريق:

الفريق هو عبارة عن مجموعة من الأفراد تربط بينهم روابط مشتركة في الهويات والميول إلى الأشياء والمهنة ، وقد يكون الفريق أسرة ربما جيران أو فريق رياضي أو كشفي أو رفاق عمل ومهنة . وتتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً . ويقوم كل فريق بممارسة نشاطات داخل المدرسة تكون متشابهة بين أعضائها ، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم.

٢. المشاركة:

ظهرت اتجاهات حديثة في المؤسسات وهي إعطاء الفرد فرصة المشاركة في إطار القرارات التي تهم مصيره أو عمله في المؤسسة . وهي من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية وتطورها بين العاملين فيها والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم أي تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهمية وأن له دوراً يسهم به في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتحمسهم له. ومن هنا كان من الضروري إشراك العاملين في كل ما يتصل بأعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ أي إشرافهم في كل خطوات العملية الإدارية.

٤. التشاور:

يعتبر التشاور مظهراً علمياً لمشاركة ، إلا أنه يترتب عليه بالضرورة أبعاد الرأي والنصحية في حين أن ذلك ليس ضرورياً في حالة المشاركة.

والتشاور يعنى احترام كرامة الفرد واحترام قدراته وإشعاره بالثقة في ذاته وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلات قائمة . ويترتب على التشاور الوصول إلى قرارات أفضل ويزيد من تماسك الجماعة وإسهامها في العمل وهو ما يعتبر هدفاً رئيسياً للعلاقات الإنسانية.

٥. أسلوب اللجان :

تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في إتخاذ القرارات . وقد وصفت اللجان في السابق بالسلبية نظراً لتوزيع المسؤولية وضياح الوقت والجهد في مناقشة مواضيع قد يقوم إداري واحد بإتخاذ قراراته بشأنها دون مساعدة من اللجان الفنية ولكن الاتجاه الحديث هو إعطاء اللجان الدور الهام ، حيث يجب أن يعطى الفرد فرصة ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

٦. الاهتمام بالنواحي الفنية والاجتماعية :

إن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات الفنية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم أو مجال علمهم . وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تؤثر على العمل مثل كثرة حالات الغياب ، والمرض ، وانخفاض مستوى الداء وكثرة الشقاق

والخلاف والشكاوى بين الأفراد ولذلك ينبغي العمل على مواجهة هذه المشكلات كلما ظهرت عن طريق توفير مناخ مناسب من العلاقات السلبية بين الأفراد وتوفير برامج ترفيهية رياضية اجتماعية هامة ... الخ.

٧. أسلوب الاستفتاءات والبيانات :

أسلوب الاستفتاءات والبيانات أسلوب مستخدم على نطاق واسع في المؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية ، والاستفتاء عبارة عن نشرة متضمنة العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجتهم ومواطن الشكوى وعدم الرضى عندهم . وإتاحة الفرصة أمامهم ليعبروا بصراحة عن الحلول التي يرونها مناسبة كل هذه المشكلات ويظهر بعد ذلك نتيجة الاستفتاء والنسب المئوية من الموظفين وأعمال على أسئلة محددة .

إجراءات مراعاة الإنسانية في التعليم والتعلم:

بناء على ما تقدم ، فإن تعليم الطفل وتربيته يكون إيمانياً عندما :

- يراعى طبيعته الإنسانية.

- يبني العلاقات الإنسانية بينه وبين معلميه ، وبين أقرانه .

- يساعد على حل مشكلاته واكتشاف ذاته.

- يتيح له ولأقرانه فرصاً تعليمية متكافئة.

- يهيئ له الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تنميته.

وفيما يلي مناقشة كل إجراء من هذه الإجراءات^(١٦):

١-مراعاة طبيعة الطفل الإنسانية:

هناك صفات عديدة اهتمت بتفسير طبيعة الطفل الإنساني وكان لهذه الصفات وتفسيراتها أصداء في تربية الطفل وتعليمه.

وإجمالاً يهتم مفهوم الطبيعة الإنسانية فى التربية الحديثة بتفاعل الكائن الحى مع بيئته ، ويرى أن هذا التفاعل يؤدى إلى تكيفه على نحو ييسر به الانفتاح بهذه البيئة وتغييرها وتطويرها . ويتطلب ذلك أن تكون المواقف التى يتعرض لها الطفل مواقف مرتبطة بحياته وبيئته ، فالبيئة المحيطة بالفرد عامل أساسى وضرورى فى تكوين طبيعته.

وهو يهتم بالإنسان فى جميع جوانبه الجسمية والعقلية. الوجدانية ، دون أن يكون لأى منها اهتمام على حساب الآخر. ومن هنا فإن النظر إلى الطفل ككل متكامل يعنى أن يشترك بكليته فى العملية التعليمية ، ويعنى مواجهة الثنائيات المحيطة به تلك الثنائيات التى تشجع الانقسام والانفصالية فى شخصيات الأفراد ، ومن ذلك الفصل المصطنع بين العمل العقلى والعمل اليدوى ، وبين النشاط الجسمى والنشاط العقلى ، وبين القيم المادية والخلقية ، وتحقيق ذلك يتطلب النظر إلى المنهج على أنه خبرات متكاملة توصل إلى تنمية كافة النواحي التى تتكون منها شخصية الطفل.

وينبغى أن تتاح للطفل ممارسة أنشطة متنوعة ، ويحتاج إلى تجهيز جيد وأماكن مهيأة للعب ، وروى قصص ، وغيره مما يسمح للطفل بالنشاط الحر والعمل الجماعى .

٢- تنمية العلاقات الإنسانية :

للعلاقات الإنسانية فى تربية الطفل أطراف كثيرون، المدير والمعلم والتلميذ بخاصة ، فهناك العلاقة بين المدرس والتلميذ، وبين المدرس وزملائه ، وبين المدرس والمدير ، وهناك العلاقات بين التلميذ وإدارة المدرسة ، وبين التلميذ وأقرانه ، وكفى القول بأن علاقة الطفل بمعلمه وعلاقته بأقرانه تعتبر أساساً هاماً فى تربية الطفل ونموه.

إذ يلاحظ أن إقبال التلاميذ على التعليم أو إعراضهم عنه ، وميلهم إلى المدرسة ، أو هربهم منها يتوقف على هذه العلاقات.

فالمعلمة التي تسخر من مخاوف الأطفال ، أو تنقل من شأنها ولا تأخذ الطفل بالهدوء ، قد تكون عاملاً مساعداً على تحولها إلى مخاوف مرضية ، فالمعلمة التي لا تشعر الطفل بتقديرها له ولمشاعره ، ولا تبث فيه الإحساس بالأمن والطمأنينة تسيء إلى إنسانية هذا الطفل.

ومعلمة الروضة ومعلم المدرسة الابتدائية ينبغي أن يعوا أن تربية الطفل في هذا السن لا تعنى أن هذه المرحلة مرحلة تكريس ، تقدم فيها للأطفال دروساً في القراءة والكتابة والحساب ، وغيرها. أما بالنسبة للعلاقات بين التلاميذ فأنها أساس هام في نشاطهم وعملهم ، وعلى هذه العلاقات يتوقف التعاون بين التلاميذ بعضهم البعض .

والعلاقات الإنتمائية السليمة تتوقف على عوامل عدة : منها كثافة الفصل وإمكانات المعلم وشخصيته وإدارة المدرسة وغير ذلك . كما تتوقف على المناخ المدرسي حيث يعمل الجميع في جو يشعرون فيه بأنهم أسرة واحدة لا يشعر أى فرد فيه بالاغتراب.

٢- المساعدة على حل مشكلات التلميذ واكتشاف ذاته:

هنا يأتي دور التوجيه والإرشاد النفسي باعتباره عملية بناء تهدف إلى مساعدة الفرد لكي يفهم ذاته ، ويدرس شخصيته ويعرف خبراته ويحدد مشكلاته ويحلها في ضوء معرفته وتربيته . ذلك أن للطفل قد يأتي إلى الروضة أو المدرسة ولديه صعوبات أو مشكلات وقد تواجهه هذه المشكلات في أثناء دراسته ،ومن ذلك صعوبات النطق والكلام ، والكنب والسرقة ، وكذلك التأخر الدراسي وغيرها، ويتوقف نجاح الطفل في

الروضة أو المدرسة على علاج هذه المشكلات بل قد يتوقف نجاحه فى حياته على مساعدته على حلها فى هذا الوقت المبكر.

ومن فلسفة للتوجيه أيضاً وأهدافه أنه يساعد الطفل على اكتشاف الصالح من استعداداته وميوله وقدراته وتمييزها ، والفرد لا يعرف من تلقاء نفسه نواحي قوته وقدرته ، وهنا يأتى أهمية توفير البيئة التى تساعد على اكتشاف هذه النواحي ، وأهمية توجيهه أيضاً.

ويضاف إلى ذلك الاهتمام بالمتفوقين والمعوقين أيضاً بتوفير الظروف والامكانيات المناسبة لاستيعابهم ورعايتهم ودعم الخدمات التى تقدم لهم.

إتاحة فرص تعليمية متكافئة:

ولأهمية تكافؤ الفرص وارتباطها بالديمقراطية ، فإن كثيراً من الدول قد نصت سمائرها على عم التفرقة بين المواطنين فى فرص التعليم لأى سبب ، كالدين أو الطبقة أو الجنس أو العنصر أو غيرها إذ أنه ليس من المقبول إنسانياً أن يفتح باب مؤسسات التربية أمام بعض أبناء فئة ما لتمييزها وتمييزهم عن فئات أخرى وأبنائها مهما تكن الاسباب. وكذلك ليس من المقبول إنسانياً أن توجه فئة ما إلى مؤسسات تربوية تحظى بعناية وإهتمام ، وتطلق أمام فئات أخرى لسبب اقتصادى أو لأى سبب آخر. ومن ذلك يتاح للقادرين تعليم أبنائهم فى مدارس ذات مبان لا تصلح أن تكون مؤسسات تربوية.

فكما يرى هوراس سكرتير مجلس التعليم فى أمريكا بولاية "ماساشوسيت" ، أن المدرسة هى الأداة لبناء المجتمع المفتوح ، ولتحقيق العدالة الاجتماعية ، والقضاء على العنصرية وتحقيق تكافؤ الفرص.

٥. تهيئة الامكانيات المادية والبشرية للتعليم والتعلم:

من قبيل احترام إنسانية الطفل المتعلم ومراعاتهم أن يتعلم في مبنى يتيح له أن يتعلم فيه، مبنى مزود بالمرافق والامكانيات مسن دورات مياه، ومياة جارية ، وكهرباء ، وأماكن للنشاط والراحة والترفيه . فمبنى لا يجد الطفل فيه مكاناً للنشاط لا يراعى آدميته، ومبنى ليس فيه للفناء المناسب لعدد الأطفال إهانة لإنسانيتهم. ومبنى لا مياه جارية فيه أو دورة مياه يهدر إنسانية الطفل المتعلم .

وكذلك من قبيل احترام إنسانية الطفل أن يجد المعلم المعد والمؤهل لتربيته وتعليمه . والإعداد يتضمن ثلاثة جوانب أساسية جانب أكاديمي، جانب تربوي، جانب ثقافي.

٦. توثيق الصلة بين الآباء والعلمين:

إن السبيل إلى توثيق الصلة بين المدرسة والمجتمع له دروب ومسالك متعددة من بينها إيجاد علاقات وثيقة بين المدرسة والمنزل ، باعتبار أن هذه العلاقات إذا ما بنيت على أسس سليمة يمكن أن تكون دعامة التعليم الجيد ، وفي الدول المتقدمة نجد اهتماماً من الآباء بالمدرسة وتقديم العون ارتقاء بالعملية التعليمية. كما نجد أن المربين يهتمون بتشجيع الآباء والأمهات على التفاعل مع مجالات للتعليم إدارة وتنظيماً وغير ذلك. وعلى ذلك فالمدرسة - كما يقول سادلر - عليها أن تكون البادئة فسي بناء قنطرة بينها وبين العالم الخارجى، باعتبارها المؤسسة الوحيدة التى باتى إليها جميع الأطفال .

ومن أهم الأمثلة على توثيق الصلات بين المنزل والمدرسة هى إنشاء مجالس للآباء والمعلمين ، وتدعى الآن مجالس الأمناء بالمدارس من أجل توثيق عرى للتواصل بين المنزل والمدرسة .

هوامش الفصل

١- جودة عزت عطوى: الادارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية (تطبيقاتها العملية) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٢ ، عمان، الاردن، ص ص ٥٠-٥١

٢- المرجع السابق ، ص ص ٥٥

٣- أحمد إسماعيل حجي وابتهاج محمود طلبه: إدارة دور الحضائفة ورياض الأطفال وتطبيقاتها فى المملكة العربية السعودية ، دار الزهراء، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢١١-٢١٢ .

٤- صلاح الشناوى: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة للطبع والنشر ، الإسكندرية ، ١٩٨٣ ، ص ٤٩٧ .

٥- أحمد إسماعيل حجي: إدارة بيئة التعليم والتعلم ، النظرية والممارسة، داخل الفصل والمدرسة ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٣١٢
٦- ينظر على سبيل المثال :

- Angela D. Nurse: The new early years professional, Routledge, 2007.

- كامل برير: إدارة بيئة البشرية وكفاءة الأداء التنظيمى ، المدرسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٧ ، ص ١٥-١٦ .

٧- ينظر على سبيل المثال:

Sandra Smith: A guide to early years practice, Routledge, 2007 -

أحمد ابراهيم أحمد: العلاقات الإنسانية فى المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٦٢.

- ٨- رافده الحريرى: نشأة وإدارة رياض الأطفال من المنظور الإسلامى والعلمى ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، ٢٠٠٢ ، ص٤٧ .
- ٩- ينظر على سبيل المثال :
- محمد سليمان شعلان وآخرون: الإدارة فى المدرسة والإشراف الفنى ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٧ ص٧٢ .
- محروس محمد مرسى: العلاقات الإنسانية فى الإدارة المدرسية ، مجلة التربية ، ع١٢٢ ، ص٢٦ ، اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم ، الدوحة ، ٨٩٧ ، ص٢٦ .
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائى ومعهد التخطيط القومى بالقاهرة ، مصر: تقرير للتنمية البشرية ٢٠٠٣ فى التنمية المحلية بالمشاركة ، مطابع الاهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص٥٣ .
- عرفات عبد العزيز سليمان: الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإسلامى المعاصر ، مكتبة الأنجلو المصرية ، القاهرة .
- Human Relation commission,
(<http://www.acp/org/human%20.htm>)
- ١٠- ينظر على سبيل المثال :
- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ص ٦٦ - ٦٧ .
- Kate Thornton et al.: Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand, New Zealand Teacher Council.
- ١١- - رافده الحريرى: مرجع سابق ، ص ص ٨٦ - ٨٨ .
- 12-Human Touch:
<http://www.aldwash.net/dawah/maharat/m16.doc>., 2003,
P.10

١٣- ينظر على سبيل المثال:

- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٦٨-٧٥.

- Janet Moyles: **Effective Leadership and management in the Early years**, Open University Press, McGraw Hill, London, 2006, P. 17.

١٤ - أحمد إسماعيل حجي وإبتهاج محمود طلبة: مرجع سابق ، ص ٢١٢: ٢٢٧ .

١٥- - أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٧٥.

١٦- أحمد إسماعيل حجي وإبتهاج محمود طلبة: مرجع سابق ، ص ٢٤٠-٢٢٤.

الفصل الخامس

إدارة الصف

- مقنمة
- مفهوم إدارة الصف
- أهمية إدارة للصف
- أنماط إدارة للصف
- خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف
- حالات عملية في إدارة الصف

الفصل الخامس إدارة الصف

مقدمة :

غدت إدارة الصف علماً وفقاً يحتاج إليه جميع المعلمين والمعلمات على اختلاف مستوياتهم ، فمن الناحية الفنية تعتمد هذه الإدارة على شخصية المعلم وأسلوبه في التعامل مع الطلاب داخل الفصل وخارجه ، كما تعد إدارة الصف علماً متداخلاً التخصصات له معارفه وأطره النظرية المتميزة .

إن إعداد الطفل للمستقبل يتطلب من القائمين على تنشئته أن يوفرُوا له كل العوامل والظروف التي تحقق تكيفه وتوافقهِ النفسي وتُساعدَه على التعامل مع متغيرات ومستجدات الحياة بصورة ذكية متوافقة ومحقة لصحته النفسية والاجتماعية. وبيئة الروضة بصفة عامة ، وبيئة الصف بصفة خاصة تلعب دوراً هاماً في تحقيق ذلك. فنمط العلاقات السائد في الفصل ، والمتمثل في العلاقات بين الطفل والمعلمة ، والمعلمة وباقي الأطفال ، والطفل وأقرانه كلها أنماط وأدوار تتطلب أن تكون المعلمة على وعى ودراية بتأثيراتها على نمو الشخصية المتكاملة التي تسعى إلى تميئتها.

مفهوم إدارة الصف :

اتخذ مفهوم الإدارة الصفية اتجاهات مختلفة يمثل كل منها منحنى أو مساراً مختلفاً ، فمنها : المنحنى المعرفي ، والمنحنى السلوكي ، والاتجاه الانساني ، والتعلم الاجتماعي ، إضافة إلى المنحنى المنظمي ، نذكرها على النحو التالي (1) :

ينظر الاتجاه المعرفي لإدارة الصف على أنها عملية قيادة المعلم للموقف التعليمي على نحو فاعل مع ما يترتب على ذلك من إجراءات التخطيط للمادة والدرس ، إضافة إلى تجهيز الأدوات والوسائل واستخدام الاستراتيجيات الملائمة لمسير عملية التعلم والتعليم بغية إحداث تغييرات معرفية مقصودة لدى المتعلم .

في حين ينظر المنحى السلوكي إلى إدارة الفصل باعتبارها مجموعة من النشاطات أو الممارسات التي يسعى المعلم من خلالها إلى إيجاد أو تعزيز السلوك المرغوب فيه لدى المتعلمين ، وإلى إلغاء أو حذف السلوك الغير مرغوب فيه أو تعديله ، مستخدماً المبادئ المشتقة من نظريات التعزيز .

بينما ينظر للإدارة الصفية من الناحية الإنسانية على أنها : مجموعة الأنشطة الهادفة إلى إيجاد وتنمية علاقات إنسانية بين المربي والطفل ، وبين الطلبة وبعضهم بعض ، وبما يهيئ جواً من التواصل الإنساني الإيجابي داخل غرفة الصف وخارجها .

وينظر للإدارة الصفية على أنها تعلم اجتماعي : يتم من خلالها تعلم الأدوار الاجتماعية من خلال جو اجتماعي انفعالي إيجابي (تفاعل اجتماعي) ومن خلال تكوين علاقات صحية بين المعلم وطلابه ، وبين الطلبة بعضهم ببعض ، وبما ييسر نمو نظام اجتماعي تفاعلي قادر على الاستمرار والتطور .

كما ينظر إلى الإدارة الصفية على أنها منحى منظمي يتم من خلاله توفير متطلبات البيئة الفيزيائية لغرفة الصف ومستلزماتها ، وفق مواصفاتها الضامنة للأداء الأقل بما يمكنها من الوفاء بوظائفها وتوفير

متطلباتها وشروطها. بكفاية وفاعلية ورشد ، وما يترتب على المعلم من واجبات ومسئوليات هي جزء من مهماته في إدارة الصف .

ويمكن عرض بعض التعريفات لمفهوم إدارة الصف على النحو التالي:

● هي العمليات والمستلزمات الضرورية لإيجاد وتوفير البيئات المناسبة التي يحدث فيها التعليم والتعلم ^(٢) .

● هي ما يقوم به المعلم داخل غرفة الصف من أعمال لفظية أو عملية من شأنها أن تخلق جوّاً تربوياً ومناخاً ملائماً يمكن المعلم والطالب معاً من بلوغ الأهداف التربوية ، وبأنها مجموعة عمليات متداخلة بعضها مع بعض تتكامل فيما بينها ويقوم بها شخص معين أو أشخاص بشكل يساعد على بلوغ أهداف معينة مخطط لها ومحددة بشكل مسبق ^(٣) .

● هي منظومة فرعية لمنظومة أكبر هي إدارة المدرسة أو الإدارة المدرسية School Management. تهدف إدارة الصف إلى تنظيم الإمكانات المتاحة لتحقيق للتربية المتكاملة لشخصية التلميذ داخل بيئة الفصل بعناء الواسع ، ويتضمن عدداً من العمليات الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتيسير وتقديم للعمل والعمل والأداء والأفراد ^(٤) .

● هي نظام فرعى لنظام الإدارة المدرسية ، ويعد المعلم والتلميذ المدخلين الرئيسيين لهذا النظام ، بالإضافة إلى كل العناصر المادية والبشرية التي يمكن توظيفها - سواء داخل المدرسة أو خارج المدرسة - لتعنيهما على توفير بيئة دراسية ملائمة لاكتساب المهارات المعرفية والاجتماعية المختلفة ، وبما يحقق أهداف العملية التعليمية ورضا المهتمين بها ^(٥) .

وبناء عليه يمثل مفهوم إدارة الصف أحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بأدوار معلمة الروضة ويقصد بهذا المفهوم كل أوجه النشاط

والترتيبات التي تتخذها المعلمة لتوفير بيئة تمكن من حدوث التعليم والتعلم وتحقيق التعليم للفعال. ومنهوم إدارة الصف يتناول أسلوب ضبط الصف ، وأساليب التعلم ، والمظاهر المادية في الغرفة ، والعلاقات الاجتماعية بين الأطفال والمعلمة وبين الأطفال وبعضهم (٦) .

وإجمالاً لما سبق يمكن القول بأن إدارة الصف هي : مجموعة الأنشطة التي يقوم بها المعلم لتحقيق مناخ تعليمي إيجابي وبيئة تعليمية مناسبة ، تمكنه من التدريس بفاعلية ، ويساعد الطلاب على التعلم بكفاءة. أهمية إدارة الصف :

تبرز أهمية الإدارة الصفية من أهمية الطالب باعتباره محور العملية التربوية وغايتها ومن أهمية المعلم ، وما يقوم به من مهمات ونشاطات ، وما يطبقه من إجراءات.

كما يمكن تحديد أهمية إدارة الفصل في العملية التعليمية باعتبار أن عملية التعليم الصفية تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وتلاميذه ، ويتم هذا التفاعل من خلال أنشطة منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل إدارة الصف على تهيئتها ، كما تؤثر البيئة التي يحدث فيها التعلم على فاعلية عملية التعلم نفسها ، وعلى الصحة النفسية للتلاميذ ، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم ، فإن هذا يؤثر على شخصية تلاميذه من جهة ، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى .

والإدارة الصفية معنية بتحقيق المقاصد التربوية ماثلة في (٧) :

-بناء شخصية المتعلمين بجوانبها المعرفية والسلوكية والإنسانية والاجتماعية ، ومعنية بتحقيق مقاصد الفلسفة التربوية المنشودة ، وتكوين

النموذج الإنساني المنشود ، وبهذا معنية بتحديد خصائص المجتمع وصفاته، وتحديد للقيم المجتمعية والسلوك العام ، واكتشاف القدرات وتعددها ، ورعاية الموهوبين والمبدعين .

- إقامة بيئة داعمة للتعلم داخل الفصل عن طريق استثمار الموارد البشرية (المعلم والتلاميذ) والإمكانات المادية (تجهيزات وأدوات ومواد تعليمية) لإحداث التعلم والتعليم المرغوب فيها ، وتهيئة مناخ صفي يسمح بتحفيز التلاميذ على المشاركة الجادة وتحقيق مستوى إنجاز دراسي متميز .

- تحسين الممارسات التربوية داخل الفصل عن طريق بناء وتنمية روح العمل الجماعي وضبط سلوك المتعلمين ودعم السلوكيات المرغوبة ، وتعديل السلوكيات غير المرغوبة ، وإيجاد فرص المشاركة الإيجابية الفعالة لممارسة الأنشطة الموجهة المختلفة ، وحفظ النظام .

- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة والبناءة عن طريق توثيق وتعزيز الروابط والعلاقات الجيدة بين المعلم وتلاميذه ، وبين التلاميذ فيما بينهم ، وبين المعلم وأولياء الأمور ، وتحقيق التوازن بين الرضا لكل من المعلم والتلاميذ وتحقيق الأهداف التربوية المرغوبة .

- تيسير عملية تعليم وتعلم الطلاب وتحقيق أهداف النظام التربوي حيث أن إدارة الصف الفاعلة تؤدي إلى تدريس فعال وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية بما يتضمن ذلك من تخطيط وتنظيم البيئة الفيزيكية للتعلم ، وتوفير المناخ النفسي والإنساني والاجتماعي ، والتخطيط للدرس وتنفيذه ، واستخدام أساليب تدريس ملائمة للمحتوى العلمي ، وحفظ النظام ، وتعلم أنماط السلوك المرغوب فيه ، واختزال أو تعديل السلوك غير المرغوب فيه ، واستخدام أساليب تقويم ملائمة ، وتوفير تغذية راجعة تعين على تحسين عمليات التعليم والتعلم ، إضافة إلى تقديم تقارير عن سير العمل .

وعلى هذا فإن فهم عملية إدارة الصف من جهة المعلمة يساعدها على أن تفهم كيف تستغل الوقت في أنشطة منتجة مبدعة سواء من جهتها أو من جهة الأطفال ، كما يساعدها على الاهتمام بتنمية العديد من المهارات الاجتماعية والأنشطة التعليمية الهادفة ، والتعرف على كيفية مواجهة سلوكيات الأطفال غير المرغوب فيها أو مواجهة مشكلات النظام بالصف ، وكيفية إعادة توجيه الأطفال إلى السلوك المرغوب فيه. وفهم المعلمة للأفكار والأساليب الفعالة لإدارة الصف يساعدها على حل الكثير من المشكلات التي يظهرها الأطفال .

أنماط إدارة الصف :

إن نمط الإدارة الصفية الذي يستخدمه المعلم في إدارته للصف يتأثر إلى حد كبير بشخصية المعلم ، من حيث خصائصه النفسية ، ومستواه الأكاديمي ، وخبراته وتجاريه المتأثرة بخلفيته الاجتماعية ، والاقتصادية والثقافية ، إضافة إلى تأثير هذا النمط بخصائص الطلبة أنفسهم وخلفياتهم ، وبخصائص الموقف التعليمي ، والتي تعمل مجتمعة على توليد نمط الإدارة الصفية الذي يتبناه المعلم في إدارته لصفه .

ويمكن القول أن هناك أنواعا مختلفة لفلسفة التفاعل أو إدارة الصف منها الفلسفة الأوتوقراطية ، والفلسفة المتسامحة ، والفلسفة الديمقراطية ، وكل فلسفة منها ترتبط بالكيفية التي تدار بها علاقات وتفاعلات الصف وبالمطالب التي تفرضها المعلمة على الأطفال ، وأنماط السلوك الصادرة عن مختلف الأطراف المتفاعلة مع بعضها ، وبكيفية مواجهة كل طرف للمشاكل التي تواجه العمل في حجرة الصف .

ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي ^(٨) :

أولاً : أسلوب التفاعل الأوتوقراطي Autocratic Interaction :

حيث تسعى المعلمة إلى التعامل مع الأطفال في إطار الجمود والرهبة بحيث يؤدي ذلك إلى خلق أطفال مطيعين ، متقبلين للأوامر المفروضة عليهم ، غير مرغمين ، لا يبدون أى رأى ، ولا يشاركون في أي مناقشة ، منفذين للأوامر ، أي أنه صف يمكن أن نصفه بالجمود وعدم المرونة ، والتفاعل الرسمي ، وتختص فيه أي فرصة للتفاعل اللفظي أو الحوار أو إبداء الرأي والمناقشة ، ولا يتيح أي فرصة للاستقلالية أو التفرّد أو أي شكل من أشكال المبادرات للذاتية .

وفي مثل هذا الجو أو النوع من التفاعل يصبح الأطفال مسلبين ، غير متجاوبين غير قادرين على إقامة علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض ، يفترقون إلى روح المبادأة ويميلون لأن يكونوا قلقين ، وإنسحابيين ، وعدوانيين.

ولأن المعلم مسيطر بهذه الدرجة فإن الأطفال لن يمكنهم اكتساب مهارات التحكم الذاتي أو التوجه الذاتي ، ويتجنبون الفرصة للانطلاق والشغب بمجرد أن يتركهم المعلم ، وتكثر المشاكل بين الأطفال ويختفي جو التعاون والتفاعل .

ثانياً : فلسفة الإدارة المتسامحة بلا ضوابط Laissez - Faire :

في مثل هذا المناخ المتسامح والذي يتبنى فيه المعلم اتجاهاً متسيباً أو غير منضبط يختلف نوع العلاقات بين أعضاء الصف. فالمعلم لا يضع نظاماً أو قيوداً أو مطالب محددة على الأطفال أو على أنشطتهم أو مواجهتهم للمشاكل ، كما أنه متسامح بدرجة غير منضبطة بحيث لا يهتم

بتنظيم البيئة المحيطة ، ولا يحدد مستويات واضحة لأداء الأطفال وسلوكهم، ولا يظهر اهتماماً محدداً بما ينجزه الطفل. كما تكون بيئة الطفل غير منظمة ، ولا يمكن التنبؤ أو توقع مستوى الأداء المقبول أو المتحقق كما أن الأنشطة غير مخطط لها ، كما لا تتوفر معايير أو مستويات للأداء واضحة المعالم .

إن مثل هذا الأسلوب أو هذه الفلسفة في إدارة الصف من شأنه أن يجعل الأطفال غير قادرين على التحكم الذاتي في أنفسهم ، ويحتاجون إلي توفير أطر مرجعية يرجعون إليها في كل عمل أو نشاط يقومون به ، ولا يستمتعون بالاستقلالية ، بل يعتمدون على الآخرين ، وهم يواجهون صعوبات في إنجاز ما يوكل إليهم من مهام أو أنشطة نظراً إلي غياب المعايير التي يمكن أن يحتكموا إليها ، ونظراً إلي غياب مستويات للأداء أو السارك متفق عليها أو محددة أمامهم ، فهم غير قادرين على التعرف على حقوقهم مما يؤدي إلي شكل من أشكال الفوضى وعدم النظام .

إن مثل هذا النظام أو التفاعل لا يمكن أن نحقق من خلاله أي شكل من أشكال التوافق النفسي أو الصحة النفسية ... فالشخص السوي المتكيف هو الشخص الذي يمكن أن يعتمد على نفسه ، القادر على توجيه ذاته ، والمستفيد لتحمل تبعات عمله أو نشاطه .

ثالثاً: فلسفة الإدارة الديمقراطية في التفاعل الصفى Democratic :

في هذا النموذج من الصفوف يؤمن المعلم بأن الطفل يجب أن تعامله بحزم ولكن بحب ومودة ، وتقدير لإمكاناته ومهاراته. وأن نتيح له فرص الاختيار وإبداء الرأي والمناقشة ، وأن نتاح له الفرصة لاتخاذ القرار. وأن يفهم خصائص نمو الطفل وحدود إمكاناته ، وأن يستجيب لمبادرات الأطفال واقتراحاتهم.

إن المعلم في مثل هذا الصف مطالب بأن يجهز بيئة الصف بطريقة تتيح أمام الأطفال فرص الاختيار والعمل الفردي أو التعلم الفردي في بعض الأحيان ، والعمل الجماعي في أحيان أخرى ، وأن توفر في بيئة الصف الأنشطة المناسبة لأعمارهم وإمكاناتهم وأن تتوفر الألعاب والأدوات بما يتناسب مع ما بين الأطفال من فروق فردية .

إن توفير جو من هذا النوع يتيح للطفل الفرصة للإحساس بالأمان وتصبح واضحة أمامه المعايير التي عليه أن يلتزم بها ، ويشعر بالكفاية الذاتية والتحكم الذاتي ، ويكون الطفل قادراً على ممارسة أشكال السلوك الابتكاري المتجدد ، واتخاذ زمام المبادرة ، وقادراً على إكمال ما يبدأ من عمل بصورة مستقلة وكاملة. إن المعلم الديمقراطي لا يكتفي فقط بتقديم الحد الأدنى للتعلم ، وإنما يسهم في تنمية مهارات الأطفال لتكوين المفاهيم وحل المشكلات وذلك من خلال ما يتيح لهم من فرص لممارسة النشاط والانمماج في العمل ، ويدفعهم إلى تعلم تحمل المسؤولية عن أعمالهم ...

ومن خلال الاستعراض الموجز لأنماط الإدارة الصفية الشائعة يتبين أن غالبية المعلمين لا يستخدمون نمطاً إدارياً واحداً باستمرار ، وإنما يظهرون ممارسات وسلوكيات تمثل نمطاً معيناً بصورة أكثر من الأنماط الأخرى ، مثلما نرى أن المعلم قد يكون ديمقراطياً في موقف وأوتوقراطياً في موقف آخر ، وقد يكون تشاركياً في حالة ويكون متساهلاً (ترسلياً) في حالة أخرى.

واستناداً إلى الافتراضات التي تقوم عليها النظريات الموقفية فإن السلوك الملائم هو نتاج تفاعل خصائص المعلم مع خصائص الطلبة مع خصائص الموقف التعليمي وظروفه.

خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف :

إن المجالات التي تبرز من خلالها صفات المعلم الناجح في إدارة الصف متنوعة حيث تشمل مجالات مهنية ومعرفية وجسمية وانفعالية واجتماعية الخ .

وإذا كان وعى المعلم بأدواره ، وإجانبته لها تتعكس على نجاحه المهني ، فإن الأدبيات تشير إلى هذه العلاقة ، حيث ذكرت إحدى الدراسات أبرز خصائص المعلم الناجح من وجهة نظر الموجهين والمشرفين التربويين والمديرين والمعلمين أنفسهم والطلاب ، وكانت على النحو التالي (١٠) :

❖ التمكن من المادة العلمية التي يدرسها المعلم .

❖ الديمقراطية والتسامح ومشاركة الطلاب في اتخاذ القرارات .

❖ التنوع في أساليب التدريس .

❖ قوة الشخصية والنكاه وسلامة العقل والجسم .

❖ التحضير المسبق للمادة والحماس الشديد لها .

❖ توزيع الأسئلة بالعدل ومراعاة الفروق الفردية .

❖ التحلي بالأخلاق الفاضلة والمبادئ الملتزمة .

❖ التأهيل العلمي والإمام بالأهداف والمنهج .

❖ المحافظة على المظهر بشكل لائق .

حالات عملية في إدارة الصف :

عادة ما يستخدم المعلمون مدى واسعاً من الطرق للتعامل مع سلوكيات طلابهم.

وقد صنفنا هذه الطرق في سبعة مداخل أساسية هي ^(١١) :

● **النظر بصمت :**

ولاستخدام هذا المدخل ينظر المعلمون ببساطة إلى الطلاب الذين يتصرفون بصورة غير ملائمة ، وعادة يتصرف التلاميذ بصورة ملائمة إذا أدركوا أن المعلم يوجه انتباهه إليهم.

● **التصريحات غير المباشرة :**

وتتضمن التعليق بصورة غير مباشرة على السلوكيات غير الملائمة ويساعد ذلك على تعديل سلوك التلميذ .

● **الأسئلة :**

عادة ما يستخدم المعلمون الأسئلة مثل ماذا تعتقد أن تفعل للحصول على انتباه التلاميذ ، ويؤدي ذلك إلى سلوكيات ملائمة بصورة متكررة .

● **التصريحات المباشرة :**

وهذه التصريحات المباشرة قد تكون مطلوبة لمساعدة التلاميذ على التصرف بشكل مناسب ، فتصريحات مثل ارجع إلى مقعدك ... هذه التصريحات تتضمن تأكيداً أكثر من مجرد النظر بصمت أو التصريحات غير المباشرة .

● **النمذجة :**

غالباً يشعر المعلمون أنه ينبغي عليهم مساعدة التلاميذ لإظهار السلوكيات المناسبة كأن يأخذوا يد للطفل ويفتحوا له الكتاب على الصفحة الصحيحة ويضعوا القلم في يده .

● **التعزيز :**

يعتبر طريقة شائعة في التعامل مع سلوكيات التلاميذ ، حيث يتم مكافأة التلاميذ بمعززات إيجابية عندما يتصرفون بطريقة ملائمة .

● التدخل المادي / العزلي :

ففي بعض الحالات التي لا يفلح معها أيًا من الأساليب السابقة وبما يجد المعلم أنه من الضروري نقل الطالب من الفصل أو إرساله إلى مكتب المدير أو غير ذلك

هوامش الفصل

- ١- بشير محمد عربيات: إدارة الصفوف وتنظيم بيئة التعليم ، دار الثقافة، عمان ، ٢٠٠٦ ، ص ص ٦٥-٦٦ .
- 2- Duke, D.L., & Meckel, A.M.: **Teachers guide to classroom Management**, (New York, Random House, 1984), p.3. cited in Suith, T.E.C., Teaching students with special needs in inclusive settings, p. 320.
- ٣- محمد عبد الرحيم عدس: الإدارة الصفية والمنهجية المتفردة ، دار مجدلاوي للطباعة ، عمان ، ط٢ ، ١٩٩٩ ، ص ١١ .
- ٤- أحمد إسماعيل حجي وابتهاج محمود طلبه: إدارة دور الحضائـة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ٣٤ .
- ٥- هالة عبد المنعم سليمان: إدارة الفصل في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ، مكتبة النهضة المصرية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٢٨ .
- ٦- نجم الدين على مروان وآخرون: المرجع التربوي العربي لبرامج رياض الأطفال ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، تونس ، ٢٠٠٤ ، ص ٤٢٦ .
- ٧- يرجى مراجعة ما يلي:
- بشير محمد عربيات ، مرجع سابق ، ص ٦٨ .
- ياسر فتحي الهندلوي: إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ٨٥ .
- ٨- نجم الدين على مروان وآخرون: مرجع سابق ، ص ص ٤٢٧-٤٢٩

- ٩- محمد عبد الرحيم عمن: **مدخل إلى رياض الأطفال** ، دار الفكر العربي، ط٢ ، القاهرة ، ٢٠٠٥ ، ص ص ٣٧١-٣٧٢ .
- ١٠- ياسر فتحي الهندلوي: **مرجع سابق** ، ص ٨٨ .
- 11- Smithe, T.E.C.: **Teaching student with Mid Disabilities** New York , Harcourt Brace Jorauaids college Publishers: 1993, p. 318

الفصل السادس

أنماط القيادة وفاعليتها

- مقدمة
- مفهوم القيادة وأركانها
- الفرق بين القيادة والرئاسة
- الفرق بين الإدارة والقيادة
- الفرق بين الإداري والقائد
- الفرق بين المدير والقائد
- القيادة في الإسلام
- مفهوم القيادة التربوية
- الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة
- أهم وظائف القائد التربوي
- المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية
- أنماط القيادة
- العلاقة بين نمط القيادة وفاعليتها
- مدير الألفية الثالثة والتغيرات في المنظمة التعليمية
- الكفايات اللازم توافرها في مدير المدرسة
- خصائص مدير المدرسة كقائد

الفصل السادس أنماط القيادة وفاعليتها

مقدمة :

لقد ذهب الكثير من علماء الإدارة بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها للناض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدو أساسى يؤثر فى كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر دينامية وفاعلية ، وتعمل كإدارة محركة لتحقيق أهدافها.

وتمثل القيادة التربوية أهمية كبرى فى نجاح الإدارة التعليمية بيد أن القيادة نفسها عملية نسبية ، ذلك أن الفرد قد يكون قائداً فى موقف وتابعاً فى آخر ومن هنا يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية ارتباطاً وثيقاً وترتبط للقيادة أيضاً بنمط الشخصية فعليه يتوقف مدى قيام الفرد بدور قيادى .

والقيادة تختلف من وقت لآخر ومن زمن لآخر ومن شخص لآخر ، ولكنها فى النهاية تكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه ، وأن أفضل قيادة شهدها التاريخ ولن تشهد لها مثيل هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة والعسكرة والجوانب الإنسانية والتربوية وهذه صفات لا تتوفر لأى قائد من القواد .

مفهوم القيادة وأركانها :

وهناك مفاهيم متعددة للقيادة أهمها أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات صعبة تتوافر فى شخص ما ، ويقصد من ورثتها حث الموظفين على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل وعن مناهج وظيفية القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرفها آخرون بأن القيادة

هى الارتفاع ببصيرة الإنسان ومستوى أدائه إلى مستويات أعلى وبناء شخصيته بحيث يتعدى حدوده العادية ، وتعرف كذلك بأنها نشاط اجتماعى هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون فى رسم الخطة وتوزيع المسئوليات حسب الكفايات والاستعدادات والامكانيات للمادية المتاحة^(١).

وفى ضوء ما سبق يمكن تعريف القائد بأنه الشخص الذى يعمل على الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهدافها وأغراضها الخاصة ، وفى سبيل تحقيق هذا ، فإن القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقات لتحقيق أهداف الجماعة ويعمل على تعديل سلوك الجماعة فيما بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها وصلابتها ليضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم ، وعلى ذلك فالقيادة هى من يكفل عدم خروجها عن الخط الذى يوصل إلى تلك الأهداف^(٢).

أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هى^(٣):

- جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم (الأتباع).
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف ، وهو القائد، سواء كان هذا للشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجة عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها .
- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد (موقف اجتماعى)
- البيئة المحيطة بهذه التغيرات .

وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يستم للتوافق بين أركانها حيث يتم التفاعل ، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة. ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد في جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها والتأكيد فيما بينهم لاجابوها الموقف الذي يتفاعلون فيه .
الفرق بين القيادة والرئاسة:

تعرف القيادة بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه ، وهناك فرق كبير بين القيادة Leadership وبين الرئاسة Headership ، فالقيادة تنبع من الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها، أما الرئاسة تستمد من سلطة خارج الجماعة ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب ، والرئيس مفروض على الجماعة وبينه وبين الجماعة تباعد اجتماعي كبير ويهمه الإبقاء عليها صوتاً لمركزه .
وكما أن هناك فروقاً بين القيادة والرئاسة ، فهناك كذلك علاقة وثيقة بينهما ويتضح ذلك فيما يلي^(١):

- تقوم القيادة على النفوذ ، بينما تعتمد الرئاسة على السلطة الممولة للشخص .
- تنبع القيادة تلقائياً من الجماعة ، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف عادية غير رسمية وغير روتينية ، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية ومواقف روتينية وأنها مستمرة ومنظمة .
- مصدر القوة والنفوذ بالنسبة للقيادة هو الجماعة نفسها وشخصية القائد ، أما بالنسبة للرئاسة فإن مصدر القوة هو المنصب الذي يشغله الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً .

• سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أى اعتبار لمشاركة الأفراد ، حيث تتقدم بينهم المشاعر ، وهذا على عكس القيادة تماماً.

وقد نلتقى الرئاسة بالقيادة وبذلك يمكن للفرد أن يجمع بينها فى آن واحد ، غير أنه ليس من الضروري أن يكون كل رئيس قائداً ، وإنما يصبح الرئيس قائداً إذا أمكنه اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة بالإضافة إلى السلطة الممولة له بالمنصب الذى يشغله ، كما أن القائد قد يصبح رئيساً إذا ما حصل على منصب رئاسى رسمى فى الجماعة التى يقودها ، كذلك فإن كلاً من القيادة والرئاسة يتطلب مركزاً أعلى من مجرد عضوية الجماعة .

الفرق بين الإدارة والقيادة :

يوضح الجدول التالى مقارنة بين الإدارة والقيادة كما يلى (٥):

جدول (٣)

مقارنة بين الإدارة والقيادة

Leadership	Management	Administration	
- يمسر تطوير والتدريب المهين للطاقم	- متابعة جودة التقييم والتحصين.	- يحافظ يوماً بيوم على متابعة المهام وجميع البيانات	أنوار ومصفويات
- يحل حاجات الأسر والأطفال والطاقم لأجل طويل	- تحليل حاجات الأطفال والأسر والطاقم يومياً	- يقدم نظام المسجلات واللغات	
- يصمم ويوجه تطوير السياسات	- يراقب يوماً بيوم النظام للمالى	- يتابع مسار المراسلات والمعاملات المالية	

المهارات	<ul style="list-style-type: none"> - الوعي بالإرشادات المدرسية والمتطلبات القانونية - مهارات تنظيمية مثل التوثيق والمراسلة - إتباع السياسات والإجراءات بدقة 	<ul style="list-style-type: none"> - مهارات اتصالية - متابعة الطاقم والدعم - التسويق والتطوير - التقويم والتكوين للبرامج والخدمات والطاقم 	<ul style="list-style-type: none"> - تفاوض - دفاع - مهارات بحث - ربط إحصاءات وشبكات عمل - تشكيل ورسم السياسات وتحليلها - تفكير ناقد
خدمات وأوراق شخصية	<ul style="list-style-type: none"> - تنظيم - مداخل عمل منظمة - متابعة وضع السياسات والبروتوكولات - يطلب بالبحث لتحري الدقة 	<ul style="list-style-type: none"> - يفهم أهمية متطلبات المحاسبية - يستمتع بالعمل مع طاقم العمل والأسر - يهتم بنتائج التقويم ومخاطره - يقود بفاعلية وإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> - يستمتع بالعمل مع الآخرين بود - يحشق التحدث مع الطفل والأسر - يسمى نحو التحديات - يتكيف مع الظروف (مرونة)

الفرق بين الإداري والقائد :

يمكن المقارنة بين الإداري والقائد على النحو التالي^(١) :

جدول (٤) الفرق بين الإداري والقائد

القائد	الإداري
- يخطط أكثر مما ينفذ ، فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .	- ينفذ أكثر ما يخط ، فهو معنى بتوفير الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التربوية.
- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة للمدرسة	- يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد (المعلمين) لتحقيق الأهداف المحددة.
- يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو واعي للتغيير ومطلوب إحداث تغييرات في البناء التنظيمي	- يحاول الحفاظ على الوضع السراهن وليس له دور في تغييره فهو عضو من عناصر الاتزان
- يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر - يتنكر ويدع ويجند .	- يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل
- سلطته غير رسمية في الغالب ، ويعتمدها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك .	- يعمل وفق خطوات محددة سلفاً .
- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير .	- سلطة رسمية، يستمدها من القبولين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة.
- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأدوار المرسومة .	- الإدارة مفروضة على الجماعة .
	- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد .

وقد يجمع للفرد بين الإدارة والقيادة في آن واحد ، غير أنه ليس

من الضروري أن يكون كل مدير قائداً ، وإنما يصبح المدير قائداً إذا أمكن

اكتساب النفوذ اللازم له من علاقته بأفراد الجماعة ، بالإضافة إلى السلطة المحولة له بالمنصب الذي يشغله . كما أن القائد قد يصبح مديراً إذا حصل على منصب إداري رسمي في الجماعة التي يقودها .

ومن الممكن أن يكون الشخص نفسه في موقف ما قائداً ، وفي موقف آخر إدارياً فهو حيناً يقوم بأعمال تيسيرية روتينية وفق نظام محدد ، فإنه يكون مديراً ، أما حينما يتجاوز النمطية إلى الابتكار والإبداع ويؤلف قلوب الجماعة لتحقيق هدف مشترك عن قناعة ، فإنه يتصرف تصرف القائد.

الفرق بين المدير والقائد :

ميزت الأبحاث والدراسات التربوية بين المدير والقائد من حيث طبيعة عمل كل منهما ومن حيث الشخصية ، إذ يهتم المدير بالجانب الإداري التنفيذي ، بينما القائد بالتخطيط والتوجيه والتحفيز والتفويض والمتابعة ، ويستمد المدير سلطته ونفوذه عن مركزه الوظيفي ، في حين يستمد القائد سلطته ونفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي ومكانته بين العاملين ، ويعنى المدير بالحاضر ، بينما يعنى القائد بالحاضر والمستقبل معاً ، ويكتفي المدير بأداء العمل وفق الإمكانيات المتاحة ، أما القائد فلا يكتفي بذلك ، بل يطور الأساليب التي تحفز العاملين نحو الفاعلية والإبداع من خلال التفاعل معهم ، وينطلق المدير بعمله من شعار التيسير بينما ينطلق القائد من شعار التغيير ومن خلال الاستثمار الأمثل للإمكانيات المتوافرة والقائد يفوض الصلاحيات بينما المدير يخشى التفويض . والمدير جامد في شخصيته بينما للقائد دينامي نشط ، والمدير يتمسك بالظاهر من الأمور والقائد يهتم بجوهر الأمور بعيد عن الشكلية أو المسطحية في النظر إلى ما يحيط به .

جدول (٥) يلخص الفرق بين المدير والقائد على النحو التالي^(٨) :

جدول (٥) الفرق بين المدير والقائد

المدير	القائد
- يسوق الموظفين ، ويستميل بعضهم	- يقود الموظفين ويكسبهم
- يرقب للتغيير	- يخطط للتغيير وينفذ بقوة التأثير
- يخزن الأفكار الجيدة	- يستلهم الأفكار الجيدة ويطبّقها
- يطلب بصيغة الأمر مكفهر القسمات	- يطلب بالحجة والإقناع ضاحكاً مستبشراً
- يستأثر بالبطولة والقيادة	- يصنع الأبطال والقادة
- يحافظ على الوضع القائم	- يصنع من الواقع أفاقاً تسمو إلي العلياء
- يستهل كلامه بالأنا	- يستهل كلامه بنحن
- مصدر قوته عشيرته أو وظيفته	- مصدر قوته حكمته ولباقته وعطفه وعدله وأهليته العلمية والتربوية
- الضبابية وعدم الوضوح والتقلبات	- للوضوح والشفافية والاتزان والثبات

القيادة في الإسلام:

يمكن تخليص واجبات القيادة في الإسلام فيما يلي^(٩):

١. تنفيذ الشريعة:

وتطبيق حكم الله في الأرض هو أول واجبات القيادة وأعظم مهماته لأن القائد يكون حارساً لشرعية الله ، منفذاً لأحكامها ، حريصاً على إقامة العدل بين الناس جميعاً ، لأن الحكومة الإسلامية لا تحكم بغير حكم الله ولا تنفذ غير شرع الله ، وصدق قول الله تعالى: " إنا أنزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله ، ولا تكن للخائنين خصيماً " (النساء - ١٠٥).

ووصف الله الذين يعرضون عن تنفيذ شريعة الله بأخس الصفات
وأشبعها فقال سبحانه وتعالى : (المائدة - ٤٤ ، ٤٥ ، ٤٧)
" ومن لم يحكم بما أنزل الله أولئك هم الكافرون "
" ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الظالمون "
" ومن لم يحكم بما أنزل الله فأولئك هم الفاسقون "
٢. نشر الدعوة :

إن نشر الدعوة من أهم واجبات القيادة الرشيدة ، والله سبحانه
وتعالى لم يرسل الرسل ولم ينزل الكتاب إلا لتكون حجة على الناس ،
ولذلك فإن نشر الإسلام وتبليغه للناس هو الغاية ويجب على القيادة أن تتبع
في نشر الدعوة كل أسلوب يوصل إلى تلك الغاية ، ويحقق المطلوب في
النهاية.

٣. القضاء على الطواغيت :

ومن مهمة القيادة الإسلامية القضاء على الطغاة المتجبرين الذين
يصدون عن سبيل الله ، ويمنعون الناس من الدخول في دين الله ، حتى
تذلل للناس الطرق الموصلة إلى الله ليهتدوا إلى الحق الذي دعاهم إليه ،
ولهذا كان لزاماً على القيادة الإسلامية القضاء على الطغيان وإقامة العدل ،
تحقيقاً لقوله تعالى " وقاتلوهم حتى لا تكون فتنة ، ويكون الدين لله ، فإن
انتهوا فلا عدوان إلا على الظالمين " (البقرة - ١٩٣) .

٤. إعداد الجيوش :

من مسئولية القيادة الرشيدة إعداد الجيوش للقيام بالمهام الخطيرة
الملقاة على عاتقها ، حتى تتقي به الأمم أعداءها وتحمي مبادئها ومقدراتها
ولقد اضطلعت القيادة الإسلامية بهذه المهمة الخطيرة ، وكان لها جيش لا
نظير له في الشجاعة والتضحية والبسالة والإقدام.

والقيادة حقوق في الإسلام وهذه الحقوق وضعتها السنة الشريعة
وحدد معالمها رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وتتخلص تلك الحقوق
فيما يلي:

• السمع والطاعة :

وهما من أهم حقوق القيادة في كل زمان ومكان ، وفي ذلك يقول سبحانه وتعالى " ما كان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم " (الأحزاب - ٣٦) .

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم في هذا الشأن: من أطاعني فقد أطاع الله ، ومن يعصني فقد أعصى الله ، ومن يطع أمري فقد أطاعني ومن يعصى أمري فقد عصاني .

ولا يجب أن يكون السمع والطاعة فيما تحبه النفس وترغب فيه فقط ويروى عن ابن عمر رضي الله عنهما أن النبي صلى الله عليه وسلم قال " على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره " .

ولا يجب أن تكون الطاعة عمياء بل يجب أن تكون بصيرة ورشيدة تنصر عن التفتاع وبصيرة ، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم " لا طاعة في معصية الله ، إنما الطاعة في المعروف " .

• المناصرة والتأييد :

وهي مناصرة ومؤازرة المسلمين وتأييدها للقيادة ما دامت تقومهم بأوامر الله ، وتأخذ المناصرة صوراً شتى منها المشاركة الوجدانية والوقوف إلى جانب الحق والمشاركة الفعلية ، المناصرة باللسان ، والسلاح، وتارة أخرى مناصرة بالأموال ، يقول الله سبحانه وتعالى " إن الذين آمنوا وهاجروا وجاهدوا بأموالهم وأنفسهم في سبيل الله ، والذين ألوا ونصروا أولئك بعضهم أولياء بعض " (الأنفال - ٧٢) .

وهناك صورا كثيرة لمسلمون يتنافسون فى الخيرات ، ويتمسبون
إلى الطاعات ويخرجون من أموالهم ينصرون بها قيادتهم ويدافعون عن
عقيدتهم .

• النصيح والتسديد :

النصيحة واجبة ، وإهمالها يؤدى إلى تفكك الأمة وتطرفها ، أما
تأديتها يقيم الأمة ويوحدها ، ويشد أزرها ويدعمها ، ولذا قال الرسول
صلى الله عليه وسلم: " الدين النصيحة " قلنا: لمن ؛ قال " لله ولكتابه
ولرسوله ولأئمة المسلمين و عامتهم " ومن شروط النصيحة: للمرية ، ألا
تؤدى إلى ضرر أكبر ، وتقديم النصيحة بصورة تؤدى إلى قبولها ولا لوم
فيها ، ولا تعنيف ، بذل النصيحة سواء استجاب المنصوح أم لم يستجب .
ومن ثم إن القيادة فى الإسلام لها حقوق وواجبات ، وأن برنامجها
ينظم للناس حياتهم يرجعون إليه إذا التبتت الأمور عليهم .

مفهوم القيادة التربوية :

ينظر للقيادة التربوية باعتبارها ذلك العمل أو الملوك بين الأفراد أو
الجماعات الذى يدعو إلى تحرك الفرد أو الجماعة نحو الأهداف التربوية
التي يشتركون فى قبولها . وآخر يعرفها بأنها ذلك للنشاط الهادف إلى
التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها . وكذلك تعرف بأنها
العمل المشترك الذى تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة
للمؤسسة فى جو تموده المودة والإخاء والتآلف^(١) .

الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة :

يمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية الناجحة فيما يلى^(٢):

١. تعمل القيادة التربوية الناجحة على تحقيق رغبات الأفراد وإشباع
الحاجات التي تظهر فى الجماعة . فأفضل القواد من يبحث على مضايقة

مروسيه وأن يحملهم على عمل ما لا يرغبون فيه أو إنجاز ما لم تسعهم قدراتهم واستعدادهم في إنجازهم .

٢. تحاول القيادة التربوية الناجحة الانتفاع من ضرورة البواعث الذاتية والحوافز الداخلية للنشاط في كل فرد من أفراد الجماعة ولا شك أن ذلك يتطلب من القائد أن يدرس أفراد الجماعة دراسه فاحصة ويتعرف على الاختلافات الفردية بينهم ويقف على نواحي الرضى والنفور عند كل منهم ليعامله بما يرضيه ويتجنب ما يبغضه كلما استطاع إلى ذلك سبيلا . فهذا يقوى روح التعاون والاندماج فى الجماعة ويحسن العلاقة بينه وبين الآخرين بما يرفع من روحه المعنوية ويدعوه إلى الإخلاص والتفانى فى العمل ويساعده مساعدة فعالة على خلق الدافع الذاتى نحو أداء الواجب .

٣. يجب أن تعترف القيادة بالفرد إنساناً وتقدر كفايته وما يؤديه من عمل مهما كان وتستمتع إلى وجهة نظره ، وأحكم اللقواد من يعتمد فى تحقيق ذلك كله على سياسة المساواة وعدم التعالى ، وأفضل للقواد فى مجال التربية والتعليم من تستهويه وظيفته ويفريه مركزة فيتعالى مع من يعمل معهم ويحاول أن يفرض سيادته عليهم ويستغل وظيفته فى تحقيق مآربه الشخصية على حساب من يعملون تحت أمره إمعاناً فى جذب الأنتظار إليه وإلى مقدرته على الطرد أو حذف القوانين وانعماً أنه بهذا يظفر باحترام جماعته أو يرتفع فى أعينهم .

شكل (١١) منهج لقيادة تربية ناجحة

متمسكون بالهجوم	الفرار والتفوق
بعضهم:	بعضهم:
- حماس ودافعية للتعلم	- احترام الذات
- إصرار للوصول إلى معايير عالية من الإنجاز	- الشعور بحالة ذهنية ، عقلية ، انفعالية جيدة
- الانفتاح على الأفكار والابتكارات الجديدة	- طموح
لغيرهم:	لغيرهم:
- استخدام التكنولوجيا في التعلم	- إقامة علاقات مع الآخرين وإدارة ذواتهم
- التفكير بالثقة والاستقلالية	- التشجيع على صحة ونظام حياة لعمال
- التعلم باستقلالية وفي ذات الوقت يكون جزء من جماعة .	- تطوير معتقداتهم وعقولهم الخاصة بالعالم
- عمل تقويمات رشيدة	- التحول باستقلالية ، قدر المستطاع
- تطبيق أساليب جديدة من التعلم في مواقف جديدة	- تقييم المخاطر واتخاذ قرارات حكيمة
	- تحقيق النجاح في مجالات مختلفة من الأنشطة

تمكين
كل الصغار

مواطنون مسؤولون	مساهمون فعالون
بعضهم:	بعضهم:
- احترام الآخرون	- استعدادات جيدة
- الالتزام بالمشاركة المسؤولة في الحياة البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية	- اعتماد على الذات
لغيرهم:	لغيرهم:
- تطوير المعارف ولهم العالم .	- الاتصال في وقت ولواضع مختلفة
- اهم ثقافت أخرى	- العمل في شراكة ويزوح للفرق
- الاعتراف بأخذ قرارات	- أخذ المبادرة والقيادة
- تقويم قضايا بيئية ، علمية ، تكنولوجيا	- تطبيق أفكار جديدة في مواقف جديدة
- تطوير رؤية أخلاقية ، معلوماته القضايا مستندة .	- الابتكار والنظرية
	- حل المشكلات

أهم وظائف القائد التربوي :

نعل أبرز المهام الوظيفية للقائد التربوي يمكن إجمالها فى هذه النقاط^(١١):

١. ينبغي أن تكون أهداف القائد هي نفسها أهداف الجماعة ، حتى ترى الجماعة فيه خير من يساعدها على تحقيق أهدافها .
٢. أن يكون القائد التربوي ملجأ للعون للجماعة مع عدم المماس بحالتهم الراهنة أو الإنجازات والأهداف التي حققوها .
٣. أن يكون القائد التربوي قادراً على تقديم العون والتوجيه والإرشاد بما يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها .
٤. أن يكون قادراً على تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم فى أثناء العمل الجماعى حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبوراً بل يعمل من أجل الوصول إلى الهدف الذى اشترك فى وضعه وأقره وتنفيذاً لما خطط بنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد.
٥. أن يكون ملماً إلماماً تاماً بأصول التربية وعلم النفس كي يهتدى إلى أقوم الطرق فى مسايرة الطباع البشرية وخلق الحوافز الذاتية فى نفوس الأفراد فى سبيل تحسين البرامج التربوية .
٦. أن يكون مثلاً حياً للأخوة والأخوة ، وأن يكون بعيداً كل البعد عن الدكتاتورية بما تحمل من سيئات التسلط والعنف والاحتطاط نحو اتخاذ الوسائل الذنيئة فى تحقيق المطامع الشخصية .
٧. أن يكون ناقد الفكر نافذ البصيرة لماًحاً حيث يأخذ ويعطى مع الناس الذين يتعاملون معه .
٨. ينبغي أن ينصرف القائد التربوي عن استخدام سلطته التي خولها له .

القانون في إزعاج رؤوسيه أو خلق المشاكل لهم فلا يعمل على رفض أحد أو يوصى بنقله أو وقف مرتبه أو علاوته أو نحو ذلك إلا إذا استلزمت الضرورة الملحة ذلك لصالح العمل الجماعي.

المهارات الأساسية اللازمة للقيادة التربوية

يمكن إجمالها فيما يلي^(١٢):

• **المهارات الذاتية:** وتشمل بعض السمات والقدرات العقلية والابتكار وضبط النفس

• **المهارات الفنية العادية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة بما يحقق المرغوب بفاعلية ونكتسب هذه المهارات بالخبرة والتدريب .

• **المهارات الإنسانية الاجتماعية:** وتعنى قدرة القائد على التعامل مع رؤوسيه وتنسيق جهودهم في خلق روح العمل الجماعي بينهم .

• **المهارات الإدارية التصورية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه .

ولكى يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة ولتقدير لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية التربوية بالمدرسة والتي تتمثل في الآتي:

• **عملية التأثير** التي يمارسها المدير على رؤوسيه والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ، ومن هذه الوسائل (المكافأة والخبرة الشخصية للمدير) .

• توجيه المرؤسين وتوجيه جهودهم والتنسيق بينهم فى توزيع المسئوليات العمل بناءً على تخصصاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.

• تحقيق الهدف التطبيقي والمتمثل فى تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين بها لبلوغه.
أنماط القيادة :

توجد العديد من الآراء التى تصنف القيادات لمسميات عديدة ، وهذه المسميات تعد إنعكاساً لسلوكيات المديرين فى ميادين العمل المختلفة، وتختلف باختلاف النظرة إلى القيادة :

١. من حيث تفويض السلطة وعملية إتخاذ القرار نجد هناك القيادة المركزية التى تسمح بقدر ضئيل - أولاً تسمح - بتفويض السلطة ، ويتم إتخاذ القرارات فى المسئوليات الإدارية العليا أو فى الرئاسة. وهناك القيادة اللامركزية وفيها تفوض السلطة للمستويات الإدارية والأقسام. واتخاذ القرار ليس قاصراً على القيادة العليا.

٢. وهناك التقسيم الكلاسيكى للقيادة إلى قيادة دكتاتورية وقيادة موضوعية ترسلية وقيادة ديمقراطية.

وسوف يتم تناول هذه الأنماط بشئء من التفصيل^(١٣):

١. القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية :

القائد فى هذا النمط متمسك ، يستأثر بجميع السلطات ، ويرسم خطة العمل ويحدد طرق تنفيذها ، ويحرك الجماعة كما يشاء ، ويلزم العاملين معه بالطاعة ، ويحاول أن يدير المؤسسة وفقاً لرغباته الخاصة وأرائه الفردية ، وهو بذلك يحد من حيوية ونشاط العاملين معه ، ويحاول عدم خلق قيادات جديدة بينهم.

أما أهداف الجماعة فى ضوء هذا النمط فلا تكون واضحة فى أذهانهم ، كما أنه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء ، ولذلك سرعان ما يفترط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى فالأعضاء فى هذا النمط يتوقفون عن العمل إذا تغيب القائد .

فى هذا النمط فالأفراد أكثر اعتماداً على القائد ، وسعيًا لجذب انتباهه للحصول على الثواب وتجنباً للعقاب ، ولا يوجد مذاخ من الثقة المتبادلة بين الأفراد وبعضهم ، ولا بينهم وبين القائد ، ويتسم جو العمل بعدم وجود العلاقات الإنسانية.

إن القائد الإستبدادى هو المتحكم بكل أعمال الجماعة ، وهو الذى يقرر سياسة الجماعة والخطوات الواجب إتخاذها ، ومن سمات القائد فى هذا النمط :

١. لا يعطى حرية لمؤسسيه ويتدخل فى عملهم.
 ٢. غير ودى فى أسلوبه .
 ٣. غامض فى تعليماته وأوامره.
 ٤. يلتزم بحرفية الإجراءات ولا يحيد عنها .
 ٥. يرغب دائماً فى أن يكون أمراً متسلطاً .
 ٦. يتعصب لأرائه وينفذها .
 ٧. لا يشرك أى من المعلمين فى مباشرة العمل .
 ٨. فى كثير من الأحيان يكتفى بإصدار الأوامر شفاهة .
- إن القائد فى هذا النمط يبنى علاقاته على أساس شخصى ، ومن هنا فإن عنصر الجزاء (ثواباً - عقاباً) لا يكون قائماً على أساس موضوعى ووفق المصالح والهدف العام للمؤسسة ، فإن أفراد مجموعة للعمل تكون فى شجار - ولا يقدم العمل إلا بمعدل بسيط.

ومن سينت هذا النمط فى القيادة :

١. الجماعة تكون مهددة بالإنحلال إذا انمحب القائد ، ومن ثم تهبط الروح المعنوية Moral للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المستقبل.

٢. لا يتمتع الأعضاء بأى نصيب من الحرية فى اختيار رفاق العمل.

٣. ينتشر العدوان والعداوة فى كل هذا النمط من القيادة ويتولد التئمر دون أن يظهر على السطح .

ويتسم مناخ المؤسسات التعليمية فى ظل هذا النمط القيادى بفقدان الثقة بين القائد والعاملين معه ، بعدم الحرية ، وانخفاض الروح المعنوية ، وعدم تحقيق الأهداف على الوجه الأكمل .

٧. القيادة الفوضوية أو الترسلية :

القائد فى هذا النمط متساهل ، يظهر سلوكاً معيناً فى تعامله مع الأعضاء للمؤسسة يحملنا على الاعتقاد بفقدانه الطابع القيادى وذلك لرغبة هذا القائد منح الحرية لأعضاء هيئة للتزريس ، وعدم التدخل فى أعمالهم وواجباتهم ، أو الحد من حريتهم لأنه يجب أن يرى كل فرد مسؤولاً عن نفسه فى أداء عمله دون نقد أو توجيه.

إن المؤسسة التعليمية فى ظل هذا النمط القيادى تتسم بالفوضى والتسيب ولا يتحقق فيها مفهوم الضبط والمسئولية ، وتتميز بعدم وضوح الأهداف فى ذهن الجميع ، ويتصف المناخ الاجتماعى فى هذا النمط بالحرية التامة حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك فى المناقشة أو التنفيذ ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي ، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها.

يتميز هذا النمط بالحرية الكاملة للجماعة أو الفرد في اتخاذ القرارات دون أدنى حد من مشاركة القائد الذي يزود الأفراد بما يحتاجونه، ويعرفهم أنه مستعد لإعطاء المعلومات إذا ما طلب منه ويطلق على هذا النمط "قيادة عدم التدخل Laissez Faire"

ويتسم مناخ المؤسسات التعليمية في هذا النمط بعدم الانضباط ، والفوضى ، وعدم التخطيط السليم ، ونتاج العمل في هذا النمط يكون عادة متدنياً ، وذلك لأن القائد يتخلى عن مسؤولياته لأعضاء النظام التربوي .

ويؤدي هذا الأسلوب الفوضوي في القيادة إلى عدم اكتراث الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عن ملل ملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توافر حماس حقيقي للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وقنائه بعمل هزيل ضعيف .

ومن أهم السمات السلبية للمدير في النمط الفوضوي (الترسلي) :

- ضعف الشخصية .

- التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات .

- عدم الاهتمام بالمواعظبة على الحضور للعمل مما يسبب نوعاً من التسبب والفوضى داخل المدرسة.

- عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين.

- قلة التوجيه للعاملين .

- التهرب من محاولة إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تفرض عليه من قبل المعلمين والوكلاء .

- عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين ، على الرغم من ترك الحرية لهم في العمل .

٣. القيادة الديمقراطية:

القائد فى هذا النمط يعتمد على ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أهله لقيادة مجموعة من المعلمين والطلاب والعاملين معه. ولذا يحاول أن يظهر سلوكه وتعامله للشخصى معهم رغبة فى التعاون والمشاركة ، ولذا فهو يسعى إلى " ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة فى نشاطها وتحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة فى يده ، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة " .

والقائد الديمقراطى يتمتع بحب الجماعة ، وتكون جماعته أكثر تعاوناً ، وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية ، ويميل الأعضاء للاستمرار فى أداء العمل حتى فى حالة غياب القائد ، فهناك إذن ثقة متبادلة بين الأفراد بعضهم البعض ، وبينهم وبين قائدهم.

ويعتمد القائد الديمقراطى فى تسيير شئون المدرسة وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها على:

- التفكير الجماعى وإشراك كل معلم فى العمل وتحديد الأهداف وتنفيذها.
- فتح قنوات اتصال دائمة مع المعلمين.
- إحداث التمسق والترابط بين المعلمين داخل المدرسة .
- رعاية مصالح المعلمين ومصالح الجماعة .
- السماح بالحرية للمعلمين فى إطار حرية الآخرين .
- حل مشكلات المعلمين للشخصية والمهنية.
- الموضوعية عند توجيه الملاحظات للعاملين فى المدرسة.
- تشجيع المناقشات الجماعية التى تساهم فى توضيح سياسة المدرسة.
- غرس الاحترام المتبادل بين المعلمين بعضهم بعضاً.

إن سلوك القائد الديمقراطي يخلق متلخاً ودياً في المدرسة ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بصورة أفضل ولذلك فهو يسعى إلى بناء العلاقات المختلفة في المدرسة على أساس موضوعي وليس شخصي فتكون الجزاءات الصادرة منه ثواباً أو عقاباً على أساس حقائق وظيفية وعقلانية .

وتتميز الإدارة الديمقراطية بما يلي :

١. الإيمان بالحوار المشترك مع العاملين في المدرسة لمعالجة المشكلات الفنية والإدارية

٢. الإيمان بأهمية العلاقات الإنسانية كأسلوب لتيسير العمل داخل المدرسة وخارجها ، وبذل الجهد لتوفير جو اجتماعي صحي يشعر به كل فرد بالانتماء إلى أسرة المدرسة

٣. استخدام أسلوب القيادة الجماعية وهي سمة من سمات الديمقراطية حيث لا يتأثر المدير بالسلطة وإنما يشارك العاملين معه في المسؤوليات واتخاذ القرارات ودراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات.

٤. تقبل النقد الإيجابي بهدف تخلص أساليب الإدارة عن الأخطاء التي يمكن أن تؤثر في فاعليتها .

٥. تشجيع العمل الجماعي بما ينطوي عليه من تعاون بين الأفراد وتكامل في مجالات العمل داخل المدرسة وخارجها .

٦. مراعاة العمل والمساواة بين أفراد النظام الإداري سواء ذلك ما يتصل بالعلاقات الإنسانية ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وتكليفه بالمسؤوليات التي تتفق وما لديه من قدرات واستعدادات وإمكانات.

إن القائد في هذا النمط يستمد سلطته من أعضاء التنظيم الإداري لأنه يؤمن بالعلاقات الإنسانية وجماعة القيادة ، ويخدم الأفراد ، ويقدر مواهبهم ، ويشركهم في المسؤولية وصنع القرار ، ويكاد يكون هناك إجماع على أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنماط القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها ، وحيث يقدر القائد أفراد الجماعة ، الذين يشاركون في تخطيط العمل وتنظيمه ، بل وفي تقويمه أيضاً ، إيماناً منهم بضرورة الوصول إلى الأهداف المنشودة.

ويلخص الجدول التالي أهم أنماط القيادة الثلاثة كما يلي ^(١٤):

جدول (٧) ملامح أنماط القيادة

عمل المقارنة	القيادة الديمقراطية (الإنقاعة)	القيادة الدكتاتورية (الاستبدادية أو التسلطية أو الأوتوقراطية)	القيادة التسييرية (الفوضوية)
المناخ الاجتماعي	- تشبع حاجات القائد والأعضاء - يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد - تتحدد السياسات نتيجة المنافسة للجماعة	- دكتاتوري - استبدادي أوتوقراطي تسلطي - تبنى فيه العلاقة بين القائد والأعضاء على الإرغام .	- فوضوي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط.
القائد	- يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون - يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد - يشجع النقد الذاتي.	- يحدد بنفسه السياسة تحديداً كلياً ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط. - يحدد نوع العمل لكل فرد - يعطي لأوامر كثيرة	- معاهد لا يشارك إلا بحد أقصى من المشاركة - يترك الحبل على الغارب

		تعارض رغبة الجماعة - يظل محولاً لتتبع الجماعة	الفرد والجماعة - لا يسمى لتحصين العمل لا يمدح ولا يذم
الأفراد	- يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التعامل الاجتماعي - يترك أمامهم حرية الاختيار - هم أكثر استعداداً وحسناً للعمل - يفيد كل منهم وفق قدرته - الجماعة أكثر تماسكاً وارتباطاً ودولماً والشعور بروح الجماعة قوية - الروح المعنوية مرتفعة والانتماء قوى	- ينفذ خطوات العمل خطوة بخطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطوة كاملة - ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يسيرون للقائد للعمل ورفاق العمل	- يختارون الأصدقاء ورفاق العمل بحرية كاملة
ترك القائد لمكانه أو إذا انتهى	- يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره	- تحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها	- يكون الإنتاج في غيابه مادياً أو أقل أو أكثر فما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي
السلوك الاجتماعي	- يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد	- يميزه روح المدون والسلوك المركزة	- الثقة المتبادلة والود بين

بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد .	المناقشة أو الخضوع والملبية والعجز والامبالاة	الأفراد بعضهم بعضاً ، وبينهم وبين القائد
- يسود الشعور بالاستقرار والمصالحة والراحة النفسية	- يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود القلق للقاء	وبين القائد متوسطه .
	- تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	- للتنمر والقلق بدرجة متوسطة

وتدل التجارب والأبحاث التي قام بها عدد من المشتغلين بعم الاجتماع على أن (١٠):

١. القيادة الديكتاتورية أو التسلطية يترتب عليها روح معنوية منخفضة وإنتاج عالى .

٢. القيادة الفوضوية يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.

ومن هنا نستطيع القول أن الانتاج فى الجماعة الفوضوية يتسم بالضعف والاضطراب لعدم للتوحيد ، والإنتاج فى الجماعة الديكتاتورية يتسم بعدم التعاون بين الأفراد ، أما الجماعة الديمقراطية قد يبدو إنتاجها فى أول الأمر أقل من الجماعة للديكتاتورية غير أنه لا يلبث أن يزد ويتفوق عليها نتيجة للتعاون بين الأفراد حتى فى حالة غياب القائد ، فإنه لتكوين صداقات وعلاقات إنسانية طيبة بين الأعضاء ، وبين الأعضاء والقائد.

وتدل التجارب على أن الأسلوب الديمقراطي فى القيادة إنما هو أحسن الأساليب التى يمكن أن تساعد أى جماعه على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف .

ومن أهم ما يستفيدة المشتغلون بحقل التربية والتعليم من أنماط القيادة ما يلي^(١٦):

• القيادة الديمقراطية فى المجال التعليمى هى أفدر القيادات التى تحقق أهداف المؤسسة لقربها من نفوس العاملين فى هذه المؤسسة وارتباطها بهم.

• القائد الديمقراطى المؤهل والمدرّب هو أكفأ من غيره فى توجيه الجماعة التى يقودها بتوجيهاً تعاونياً لما فيه مصلحة الفرد والمجتمع .

• لا تعنى عملية القيادة بتوجيه مجموعة بل تعنى قيام (القائد) أو أحد افراد المجموعة بالاشتراك فى هذا التوجيه.

• القيادة سلوك مكتسب عن طريق التعلم والممارسة الملائمة.

• تتطلب القيادة من القائد أن يكون مترناً معتزاً بنفسه مهتماً بمظهره متحلياً بالقيم الفاضلة والأخلاق الكريمة لينأى غير عنيف.

• القائد اللبق هو الذى يتجنب صيغة الأمر مهما كانت أهمية الموضوع المتصل بأوامره ولكنه يستخدم الألفاظ والكلمات التى تشعر الجماعة بزمالته .

قد يجمع القائد بين أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه وهذا يعنى أن أنماط القيادة قد تتداخل إذ ليس هناك حدود فاصلة بينهم.

الخلاصة بين نمط القيادة وفعاليتها:

يمكن إجمال هذه العلاقة فيما يلى^(١٧):

وجد فيدلر Fiedler من دراسته لعدد من المواقف القيادية فى مؤسسات ومنظمات مختلفة الأنشطة ، أن القيادة تكن فعالة ومؤثرة إلى درجة كبيرة عندما يكون الموقف مناسِباً للقائد .

وعندما يكون الموقف ملائماً بدرجة معقولة فإن التأثير يكون معتدلاً، ويعنى فيدلر بالموقف الملائم بدرجة معقولة:

١. أن يكون القائد محبوباً من أفراد الجماعة وموثوقاً فيه.
٢. أن تكون الواجبات المطلوب القيام بها محدودة واضحة جداً.
٣. أن تكون قدرة القائد في نظر الجماعة عالية ، ومن أمثلة ذلك قدرته على مكافأة المصيب ومعاقبة المخطئ.

ويؤكد فيدلر على أهمية العلاقات بين القائد والمجموعة ، باعتبارها أساساً هاماً لنجاح القائد، وعلى درجة وضوح العمل وتحديد السلطات *الممنوحة للقائد وحسن استخدامه لها .

مدير الأنفية الثالثة والتغييرات في المنظمة التعليمية :

أصبحنا الآن أمام متغيرات متلاحقة لا ترتبط بالانتقال من قرن إلى قرن أو من ألفية ثانية إلى ألفية ثالثة ، إن ما نشاهده اليوم ليس نهاية وبدية قرن أو ألفية فحسب إنما هو خاتمة لإفتتاحية عصر في مسيرة التاريخ يحفظ للثروات البشرية مكانة متميزة لم تصلها من قبل ، وتحول الصراع التقليدي بين الدول إلى منافسة على الأفكار المبتكرة والأداء المبدع وصولاً إلى التميز والنجومية بين البشر في سماء هذه الألفية ، ولن تصل الثروات البشرية إلى هذه المكانة إذا انفصلت رسالة التعليم عن المتغيرات العالمية المعاصرة لهذا العصر كالانفجار المعرفي والمعلومات وثورة الاتصالات بجانب الكوكبية الاقتصادية والسياسية والعسكرية التي فرضت على عالمنا تفاعلات وتكتلات لم تكن موجودة بصورتها الحالية من قبل ^(١٨).

يعد الاستثمار في البشر من أعظم الاستثمارات على الإطلاق حيث أنه أفضل عائد في العصر الحديث وتأخذ عملية تنمية الموارد البشرية قيمة كبرى واهتماماً متزايداً، فالبشر هم محدثو التنمية وهم بنفس القدر نتاجها .

وهم العنصر الأساسى فى بنائها وتعد الجوانب السلوكية فى عملية التنمية ركيزتها الحقيقية لهذه المتغيرات فى مدى استعداد وقدره المدير فى التحلى عن قوالب الإدارى التقليدية واستبدالها بتوجيهات إدارية وتربوية معاصرة، ولا يقل عن ذلك معرفته بالتكنولوجيا الإنسانية وهى تكنولوجيا التعاون البشرى فى الإدارة.

وهناك عدة سمات يجب أن يتسم بها المدير أو القائد فى الألفية الثالثة وهى كالتالى^(١٩):

- نضوج علمى مناسب مع نوع المرحلة التى سيتولى القائد مسئولية توجيهها والإشراف عليها.
- نضوج مهنى يعتمد على بصيرة تربوية أساس من علم النفس وفهم واضح لاتجاهات المجتمع وقيمه وأهدافه.
- نضوج قومى يعتمد على إيمان عميق بالوطن ومتطلباته وأهدافه واتجاهاته.
- الابتكار والتجديد والمبادأة بالإصلاح وتطوير الأوضاع المألوفة إذا كانت فى حاجة إلى التطوير.
- القدرة على التعاون مع العاملين على قدم المساواة أو تقديم الخدمات والمساعدات وسماع وجهات النظر من جانب كل العاملين وكافة رجال الميدان وعدم التعالى عليهم أو الشعور بالطبقية.
- التمتع بعقلية منظمة وبأسلوب علمى فى التفكير ونظرة موضوعية للأشخاص والأمور، ونقطة كاملة فى وزن الأشخاص والمجهودات ، وعدالة مطلقة فى توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية .

• القدرة على ضبط النفس والسيطرة الذاتية لأن من يعقد زمام نفسه لن يستطيع أن يتحكم فى زمام زملائه ومرعوسيه.

ونظراً لأنه قد تغيرت طبيعة المهام والأعمال الإدارية المتعلقة بإدارة المنظمات التعليمية بدرجات ملحوظة الأمر الذى يتطلب تغير مماثل فى المواصفات والمهارات اللازم توافرها فى المديرين لأداء تلك المهام بشكل فعال. وهناك عوامل معينة ذات تأثير على مستقبل المنظمات التعليمية فالعالم دائم التغير سواء سياسياً أو اجتماعياً أو تكنولوجياً أو اقتصادياً ، ولذا فعلى المدير أو القائد أن يطور مفاهيمه وممارسته للأساليب ويتضح التغير فى المنظمة التعليمية فيما يلى (٢٠):

١. التغير فى الأهداف
 ٢. التغير فى القيم
 ٣. التغير فى المسئولية الاجتماعية للمدرسة
 ٤. التغيرات التكنولوجية
 ٥. التغيرات فى العمليات الإدارية
 ٦. تغيرات الهيكل التنظيمى فى المستقبل
 ٧. التغيرات فى التخطيط
 ٨. التغيرات فى اتخاذ القرارات والرقابة
- ومدير المدرسة هو قائد فريق العمل المدرسى الذى يضم الوكلاء ، والمدرسين الأوائل والمدرسين والجهاز الإدارى المعاون والعمال . وإذا كان مؤمن بأن الإدارة لا ينبغي أن تظل مجرد (تسيير) ، و (تيسير) وإنما ينبغي أن تضاف إلى هاتين المهمتين مهمة أخطر ، هى (التطوير) فإن مدير المدرسة ، ينبغي أن يثبىح فى مدرسته مناخ التطوير والتحسين ،

وصولاً بوضع المدرسة إلى أفضل وضع ، حيث يواجه الجميع معاً أى تصور يحول دون التطوير والتصين وحيث يقودون جميعاً - كل فى مجاله - مجهودات للتطوير والتصين .

ويتولى مدير المدرسة مهاماً ومسئوليات متعددة ، باعتباره المسئول التنفيذي عن كافة أنشطة المدرسة فى كافة المجالات التربوية والتعليمية والأنشطة المدرسية والشئون الفنية والإدارية والمالية ، ويضاف إلى ما تقدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وقيادة العمل الجماعى فضلاً عن كثير من المهارات الإدارية كتخطيط العمل بما يتضمن من وضع أهداف وسياسات ورسم خطط وغير ذلك . وقبل هذا ممارسة أهداف التعليم والمرحلة التى يعمل بها .

وهناك مسئوليات كبرى تقع على أكتاف مدير المدرسة ، وتحتاج إلى الشجاعة والعزيمة والإنسانية فى آن واحد ، ويقع فى القلب من هذه العملية ما أطلق عليه "هولى وسارث وورث Holly and south worth" عام ١٩٨٩ مدرسة للتعلم The learning School وفيها تضع المدرسة أولويات التعلم قبل مطالب التنظيم ، ومن المفاهيم الأساسية لهذه المدرسة بحيث تكون^(٢١):

١. تفاعلية وتفاوضية Interactive and Negotiative
٢. مبتكرة وحالة للمشاكل Creative and problem solving
٣. إيجابية وملبية Proactive and Responsive
٤. تشاركية وتعاونية Participative and Collaborative
٥. مرنة ومتحدية Flexible and Challenging
٦. أخذه بالمخاطره ومقدمه Risk Taking and Enterprising

Evaluative and Reflective
Supportive and Developmental

٧. تقويمية وتأملية
٨. داعمة ومطورة

في ضوء هذه المهام والمسئوليات نرى أنه من الضروري :

١. أن يكون مدخل الجدارة والاستحقاق هو المدخل المعمول به في شغل وظائف المديرين والنظار بالمدرسة العربية.
 ٢. أن يتم الاختيار لوظيفة المدير ممن تتوافر فيهم الشروط والمواصفات المحددة.
 ٣. أن يجتاز المختارون للترشيح للوظيفة برنامج إعداد يشمل كافة المهام والمسئوليات للتأكد من توافر الكفايات المطلوبة واللائمة للعمل في الوظيفة.
 ٤. أن تكون هناك برامج للتنمية المهنية.
- الكفايات اللازمة توافرها في مدير المدرسة
- وهي تتناول كفايات إدارية وقيادية ، وكفايات إنسانية اجتماعية .
- أولاً: الكفايات الإدارية والقيادية لمدير المدرسة:

نظراً لأن المدير أو المدرسة تتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات التأثير ، أصبح من الضروري أن يتوافر لقادة المنظمات التعليمية مجموعة من الكفايات تشق من أدوار عمل القيادات التربوية المتعددة لقيادة عمليات التجديد والتغيير فلا معنى لتطوير التعليم وتحديثه دون إحداث تغييرات حقيقية في قدرات واتجاهات وقيم ومعارف قادة التغيير وأعضائه ولكي يمارس المدير أو المدرسة وظائفها وتصل إلى أهدافها على المدير استخدام مجموعة من الكفايات الإدارية والقيادية والإنسانية تمثل معركته في تحقيق الأهداف ، وتتعدد هذه الكفايات ما بين كفايات إدارية قيادية ، وكفايات إنسانية اجتماعية ، وتمثل

أسلحة في معركة تحقيق الأهداف والسيطرة على الإمكانيات المتاحة واستثمارها إلى الحد الأقصى وتنقسم على النحو التالي (٢٢):

١. كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة:

تحليل المشكلة وحلها وإتخاذ القرارات هما من أهم الأنشطة التي تقوم بها المديرية ، فلا بد أن تستخدم منهجاً علمياً في حل المشكلات ويقوم هذا المنهج على تحديد المشكلة وتوجيهها ، والبحث عن أسبابها ، وعن الحلول البديلة واختيار الحل الأمثل ثم تطبيقه.

وفي أثناء حل المديرية للمشكلات تتعامل الخصائص الشخصية للمديرية واتجاهاتها وإدراكها للأمور مع الأساليب المنطقية المجزية في اتخاذ القرار وعملية حل المشكلات. وإتخاذ القرار هي خليط من الموضوعية والشخصية ، وفي النهاية تعتمد عملية صنع القرارات بدرجة واضحة على توفر المعلومات السليمة الدقيقة الكاملة ، وأن جودة وفعالية حل المشاكل كأسلوب إداري يتوقف على كفاءة المراحل جميعاً . حيث تعرف المديرية كيفية صنع

القرار في ظل ع : - ديناريوهات مثل : قرارات الأزمات المفاجئة ، القرارات المبنية على التخطيط طويل المدى ، ويوجد نوعين من المديرين: إحداهما مدير شديد التخصص ، والآخر مبذع ، والمطلوب مزيج من الاثنين .

٢. كفاية تنظيم الوقت :

إن إدارة الوقت من أهم المهارت الإدارية للمدير المعصرى وتعتمد هذه المهارت على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الأعمال

وكذلك تنظيم الوقت من خلال إعداد متطلبات إنجاز الأعمال حسب الخطة وتحديد عدد المشاركين فيها ومكان الأداء ، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك رقابة على الوقت حيث يتم تحديد المدة الزمنية التي يستغرقها كل نشاط أو مهمة وتسجيل الوقت المستغرق لذلك وإجراء تعديل في برامج الأداء للمحافظة على الوقت المستهدف.

٣. كفاية إدارة الاجتماعات:

تستهلك الاجتماعات نسبة عالية من وقت المدير/ المديرية إلا أن كثير منها لا تنتهي إلى نتائج إيجابية وتعتمد كفاية الإدارة الجيدة للاجتماعات على تخطيط الاجتماع وتحديد موضوعه وعدد المشاركين فيه والنتائج المطلوب التوصل إليها ، وأيضاً تحديد وقت الاجتماع وموعد الانعقاد والانتهاء وكيفية تنظيم الاجتماع ، وكذلك إعداد الأوراق والمعلومات والدراسات اللازمة للاجتماع بالإضافة إلى إعداد مكان الاجتماع وإبلاغ المشاركين بالاجتماع وتوزيع الأوراق عليهم مسبقاً وأيضاً إدارة وتنفيذ الاجتماع وكيفية توجيه النقاش وضبط الحوار في حدود الموضوع.

٤. كفاية إدارة المعلومات :

تمثل المعلومات العمود الفقري للإدارة الحديثة وتشمل كل البيانات والحقائق والأرقام والصور التي تصف ما يدور حول الإدارة وتساعد المدير على فهم المناخ المحيط والقرارات القائمة بالمدرسة بالإضافة إلى إدراك الإمكانيات والقيود.

وتعد إدارة المعلومات من الكفايات الرئيسية لمدير / مديرة المدرسة أو الروضة حيث تتباين أشكال المعلومات وتختلف في توقيت الحصول

عليها كما تختلف فى وقتها كما أن بعض المعلومات تتقادم للتغير السريع فى عالم اليوم ، لذلك من الضرورى تحديثها بشكل دورى لتعكس الواقع الفعلى ، وتتكون مهارة إدارة المعلومات من جمع البيانات واختيار الملائم منها وإدخالها فى النظام والقيام بفهرستها وتصنيفها وتحديثها والقيام بمعالجة البيانات من حيث التحويل والتكوين والاستقرار واسترجاع المعلومات ، وإدارة نظم قواعد البيانات التى تركز عليها نظم المعلومات ، وتشغيل البيانات وتحديث المعلومات بصفه مستمرة ، وكذلك تصل المعلومات للمستويات الإدارية بالمدرسة وعرضها بالأسلوب المناسب فى الوقت المناسب.

٥. كفاية صيغة التقارير الإدارية:

يجب أن تتوفر لدى المدير/ مديرة الكفاية التى تمكنها من حسن صياغة التقارير واستخدامها بفعالية بما ينعكس على مستوى أداء المدرسة والعاملين فيها والتى يمكن أن يكتسبها بالتدريب ومن بينها إعداد التقارير الدورية التى تصور الموقف الجارى بالمدرسة ومراجعة تقارير الكفاءة لتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ، ويلاحظ أن كفاية المدير/ المديرة وما لديها من قدرات وخبرات علمية ينعكس على أسلوبها مما يتطلب منها معرفة أهم المهارات والقدرات اللازمة لفاعلية استخدامها.

٦. كيفية التعامل مع التغييرات :

إن عمل المدير دائم التغيير بسبب عوامل كثيرة داخلية وخارجية تحدث تحولاً فى ظروف العمل من تكنولوجيا مقمة وثورة معلوماتية هائلة تحتاج إلى كفايات خاصة فى التعامل معا وعلى المديرة أن تواجه المواقف بإحداث تغييرات فى توجيهات العمل وأساليبها ولابد لمديرة المدرسة أن

تكون على دراية بإستخدام إجابة الكمبيوتر والاتصال بشبكة المعلومات حيث يساعد ذلك فى أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم تأخذ منه وتقدم إليه ومن هنا يجب عليها إجابة لغة العصر الحالى وهى الكمبيوتر .
ولعل من أهم ما تسعى إليه المدرسة هو إحداث تغيرات أساسية فى
مهارات المطاعم والإداريين بإمواج المهارات التالية :

١. سرعة الاستجابة للتغير بأن يدرك العاملين بأن مستقبلهم يرتبط بالتغير المقترح فى المدرسة لأن المدرسة تستمد بقائها من قدرتها المستمرة على التجديد الذى يضاف عليها الحيوية وإن العاملين يستمدون مكانتهم من قيمة المدرسة نفسها.

٢. سرعة اكتساب القدرات والمعارف .

٣. إدراك قيم الجودة والتأكيد عليها .

٤. أن تشمل خطة إدماج المهارات على نظام فعال للتغذية المرتدة بحيث يمكن الاستفادة من المهارات السابقة والخبرات فى إدخال المعارف والمهارات التى تفرضها الظروف الواقعية المتغيرة للتوافق مع ثقافة المدرسة والتأاغم معها.

لكى تنتقل الروضة من وضعها الحالى إلى وضعها المستقبلى والقدرة على إدارة التغير ولضمان استمرارية التغير المطلوب إحداثه واكتساب مهارات التطوير والتحسين المستمر لى تكون المدرسة قادرة باستمرار على الاستجابة لاحتياجات المجتمع والمواءمة بإستمرار للأغراض المتغيرة ، وتتضح مظاهر الكفاية للقيادة للمديرة فى الدقة والسرعة فى رصد للمتغيرات الخارجية والعمل على قيادة للمساعدين وتنمية كفاءتهم الإدارية ليكونوا هم أنفسهم قادة التغير وتنفيذه وتقويمه ،

وكذلك فإن المدير القائد هو محرك التغيير دوافعه الأساس في المدرسة ، وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساساً للتنفيذ الفعال من خلال تغيير القيم المتضمنة في ثقافة المدرسة ومناخها التنظيمي بالإضافة إلى تركيز المدير على تحويل العاملين للمشاركة في التغيير والتأكيد على مفهوم التنمية الذاتية والمراجعة الذاتية وتكوين رؤية مميزة للمدرسة لتحقيقها وتكوين إلترام تام من جانب العاملين بالمدرسة وتحقيق التعاون المستمر مع الآخرين ، وأخيراً فإن المدير القائد يعمل بواسطة مساعديه ويحقق الأهداف من خلال أداتهم المميز ويصبح التغيير هو المبدأ والمعيار الثابت.

ثانياً : كفايات إنسانية واجتماعية :

لاتفاعل مديرة الروضة فقط مع المعلمات والإداريين بل هي أيضاً في اتصال وتفاعل مستمر مع طوائف مختلفة من البشر وكلهم لهم تأثير في مدى تحقيقها لأهداف الروضة بدرجات متفاوتة ، ومن ثم تحتاج المديرة إلى كفايات إنسانية في التفاهم والتعامل مع رؤسائها وزملائها ومؤسساتها وأولياء الأمور وغيرهم من المجتمع وتحوى قائمة الكفايات المناسبة في تلك الحالات كفاية الاستماع وتلقى المعلومات، كفاية المجادلة ومحاولة الإقناع، كفاية التكيف مع الأرواف ، كفاية العمل في فريق ، كفاية دمج المؤسسة في عالم المستقبل ، ومن خلال ذلك يتهيأ للمديرة فرصاً أفضل لكسب ثقة الآخرين ويتهيأ لها مناخ مناسب يمنحها الوصول إلى أهدافها ، ومن ثم تتجح في بناء علاقات إنسانية فعالة للتأثير على الآخرين ، ومن أهم مكوناتها ما يلي :

١. كفاية تشكيل المساعدين :

وفيها يتم إعداد برنامج العمل الذي سوف يلزم به من قبل

المروسين خلال فترة من الزمن وبأن طريقة التنفيذ الصحيحة وتوفير المقومات اللازمة للتنفيذ وتتضمن هذه الكفاية توظيف قدرات المديرية فى تخطيطها للعمل ، وتنظيم علاقتها بالأعمال الأخرى وبيان أساليب متابعتها والرقابة عليها .

٢. كفاية توجيه المساعدين :

فيحتاج المرعوس إلى توجيه من مديرة فى مواقف كثيرة سواء داخل حجرة الدراسة أم داخل المدرسة لمختلف أنواع الخبرات والأنشطة لاكتساب المقررة على الأداء ، والمديرة الماهرة هى التى تستطيع توفير التوجيه لمرعوسها فى التوقيت الصحيح وبالقدر المناسب فى العموميات وليس فى التفصيل بالنسبة للتخصصات المختلفة وإحاطتهم بطريقة التدريس الحديثة وفى تقديم المشورة للمهنية للمجموعات غير المهنية ، وكلما كانت عملية التوجيه تمد نقصاً فى معلومات المرعوس كلما كانت مفيدة فى تحقيق الأداء الأفضل مما يترتب عليه تحقيق درجة عالية من التوافق والانسجام بين المدير وباقى العاملين وبينه وبين عمله من ناحية أخرى.

٣. كفاية حفز وتشجيع العاملين :

المديرة الماهرة تستثمر حب العمل عند المرؤوسين وتحفزهم على تنفيذ الأهداف والعمل على إنجازها والإجادة والتفوق من خلال مجموعة من الحوافز الإيجابية أو السلبية ويكون أساس منح الحافز الإيجابى المكافآت المالية فى مناسبات مختلفة ، ومن أمثلة الحوافز السلبية توقيع العقوبة عند المخالفة ، تأخير الترقية ، توجيه اللوم بدرجات مختلفة .

٤. كفاية تفويض الصلاحيات :

تعد كفاية تفويض الصلاحيات من أهم الكفايات التى يجب على

المدير العصري إجابة استخدامها لما لها من مزايا حيث يعتبر التفويض مطلباً هاماً لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة وفي مقدمة مزاياه أن يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين المدير والمؤسسين، وأيضاً يعتبر التفويض فرص طيبة للمدير لاكتشاف المواهب والقدرات الكامنة في المؤسسين ، وكذلك يقضى على العيوب التي تترتب على تركيز الصلاحيات في المدير ، ولكن التفويض أيضاً محفوف بالخطر في حالة عدم العناية باختيار وتدريب المؤسسين الذين تفوض إليهم الصلاحية.

ويعتبر التفويض نوع من استثمار القدرات والطاقات المتاحة المؤس للقيام بأعمال كان المفروض أن يؤديها المدير وبذلك يحقق المدير من بعض المهام ليتفرغ لمهام أكثر خطورة ينبغي أن يقوم بها بنفسه في نفس الوقت يعتبر وسيلة لتدريب المؤسسين على تحمل المسؤوليات وإعدادهم لشغل وظائف أعلى .

٥. كفاية المساندة :

وتعنى الدعم المعنوي من المديرية إلى مؤسسيها بحيث يشعرون بالرضا والطمأنينة في ممارسة أعمالهم ويتمثل في إشعار المؤسسين أنهم يحصلون على حقوقهم وأن المدير يسعى دائماً لتحقيق منافع لهم طالما هم ملتزمون بالأداء المتميز ، وكذلك تشجع المديرية مؤسسيها لتحمل المسؤوليات وتقديم النصيحة والتأييد لهم ، أنهم دعائم التغيير والتحسين بالمدرسة.

٦. كفاية الاتصال:

وهي من أجل التفاعل مع الأشخاص الآخرين ويتم من خلالها تبادل

المعلومات مع الآخرين والهدف النهائي من الاتصالات المتنوعة التي تتم في إطار إدارة المدرسة هي توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك معين لدى العاملين في الاتجاهات التي ترسمها المديرية ، ويجب أن تراعى المديرية أن تتقن المعلومات منها إلى المرؤسين كما تطمئن لسهولة وصول المعلومات من المرؤسين إليها حتى تتبين وجهات النظر وتتعرف على اتجاهاتهم وتستطيع أن تؤثر على سلوكهم.

٧. كفاية بناء فرق العمل المتعاونة :

تعمل المديرية الماهرة على تنظيم العاملين في فرق تحت رئاستها في شكل فرق وتعهد إليها وتركز إليها المسؤوليات التي تحتاج إلى تعاون من متخصصين مختلفين لتتكامل الخبرات لتحقيق إنتاجية أعلى بكثير من مجموعة إنتاجية هؤلاء الأفراد بمفردهم على أن تجمع بين هؤلاء الأفراد اهتمامات مشتركة.

٨. كفاية تنمية المساعدين (وكلاء المدرسة والنظار) :

وهي توفير الظروف الملائمة للتفوق في الأداء ، وذلك عن طريق مساعدة المساعدين على زيادة خبراتهم وكفائتهم من خلال توجيه سلوكهم في العمل بما يواكب الأساليب المعاصرة في الأداء وتزويدهم بالمعلومات المتجددة لتحقيق الإنجاز المتميز وتوفير التغذية المرتدة والتدريب وتطوير مهارات لمختلف العاملين بالمؤسسة التعليمية .

٩. كفاية الإستماع :

وقتم من خلال إعطاء العاملين معهم وغيرهم حرية التعبير عن أفكارهم ونقل أحاسيسهم إليها وتشجيعها الأفكار المطروحة وتقديم المساعدة في المشاكل البيئية المعقدة مما يؤدي إلى الترابط.

١٠. كفاية الإقناع والمفاوضة:

تحتاج المديرية إلى كفايتها في الإقناع في معظم تفاعلاتها مع الآخرين ويحتاج إلى مهارة المديرية لترويج أفكارها الجديدة بين الآخرين واستخدام العلاقات الشخصية والتنظيم غير الرسمي لحل المشكلات خاصة أن ما تحتاجه المدرسة التعليمية شخص قوى الشخصية يؤثر في الآخرين بقوة

١١. كفاية العمل في فريق :

حيث أن القيادة في عصر التغير والتحولات لن تعتمد على الفردية بل العمل معاً بفاعلية وتقوم المديرية بتجديد ما تأمله. من الفريق وتشجع التعاون ويجب أن تكون منفذة ومخططة في نفس الوقت ومحفزة للتفاعل والسلوك المنسق بين أعضاء الفريق ، وبصفتها عضوة في الفريق لابد لها من اتباع أساليب متغيرة في السلوك تحقق لها الحصول على أقصى دعم ممكن ومساندة من الفريق ، وتشجع المناقشة مع فرق العمل الأخرى ، والاستماع إلى مشاكل الفريق وتقديم المساعدة إلى المشاكل الفنية المعقدة ، بالإضافة إلى تطبيق قواعد واحدة في تقديم أعضاء الفريق.

١٢. كفاية إقامة علاقات هامة ناجحة :

إن مدرسة المديرية الناجحة هي التي تخطط تخطيطاً سليماً لتحقيق ما يتوقعه منها مجتمعها بجعل المدرسة منظومة مفتوحة على بيئتها من خلال برامج لخدمة البيئة والمساعدة في تسييق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويجية في المجتمع المحلي كي يستطيع من خلالها مقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين واستقطاب جهودهم للخدمة التعليمية وإيجاد مصادر تمويل لتطوير الروضة ، وحل بعض مشكلاتها معهم من خلال الإعلان عن سياسة التربية وأهدافها وطرح وسائلها للجميع وإثارة الوعي

نحو مشكلات البيئة لإيجاد حلول لها.

خصائص مدير المدرسة كقائد :

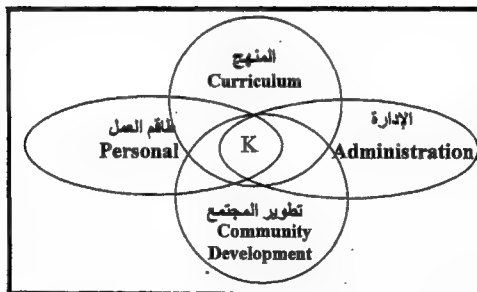
من المظاهر التي تكل على قيادية مدير المدرسة^(٢٣) :

- البنية الجسدية القوية: وهي ما تمكن مدير المدرسة من القيام بمهامه على أكمل وجه ذلك أن العمل الإداري عمل شاق يتطلب من مدير المدرسة ساعات من العمل المتواصل والتنقل من مكان إلى آخر كما يتطلب القيام بنشاطات إشرافية إدارية فنية تنسم بالصعوبة وتتطلب لياقة جسدية عالية.
- الذكاء وقوة التركيز: هي مطلبان من متطلبات مدير المدرسة المتطور، فالعمل الإشرافي لمدير المدرسة عمل متشعب ومعقد في بعض جوانبه ، مما يتطلب من مدير المدرسة أن يكون على درجة من الذكاء والتركيز ما يؤهله اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب بأقل درجة من الأخطاء أو الأخطاء المقصودة وغير المقصودة ، والذكاء عند مدير المدرسة لا يقف عند حد أو نوع من الذكاء فمن الذكاء الاجتماعي إلى الذكاء الاقتصادي إلى الذكاء الرياضي ، ومن الذكاء اللغوي إلى الذكاء العاطفي ومنه إلى الذكاء الأكاديمي إلى الذكاء العملي إلى الذكاء الشخصي والمكاني ، فهي بمجموعها وغيرها من الذكاءات تشكل قوة المدير ومصدر إلهامه القيادي ، فيقدر امتلاك مدير المدرسة تلك الذكاءات أو عدد منها ، بالقدر الذي يمكنه من التعامل مع كل موقف بذكاء هو أهل لذلك الموقف.
- النضج الانفعالي: الاتزان وضبط للنفس وعدم التهور والاعتدال في ردود الأفعال وسعة الصدر ، ومؤشرات على النضج الانفعالي الذي يليق بالمدير أن يمثلها في تعامله مع المواقف الصعبة التي تواجهه من معلم أو طالب أو زائر أو مسئول ، فكلما ارتفعت درجة ضبطه لنفسه كلما ارتفعت

فرص خروجه من الموقف رابحاً ، وكلما خرج رابحاً تألق وسطع نجمه .
 - الثقة والثبات في المواقف الصعبة والقدرة على اتخاذ قرارات عقلانية
 حكيمة

- الحيوية والنشاط وقوة المبادرة والشجاعة والإقدام .
 - قوة الحجة والإقناع لتسهيل نقل المعلومات للآخرين والتواصل الفعال
 معهم ..

- سحر الشخصية: بها تجذب الآخرين وتؤثر فيهم وبها تتمكن من
 التواصل الايجابي مع ما يحيط به من أفراد وجماعات ، وبها تحكم
 بمشاعرك وانفعالاتك عند علاقاتك للمعلمين أو الطلبة أو الزائرين فتجعل
 الكل من حولك معك ، لا عليك ، ويسر شخصيتك تحقق الأهداف وتنال
 رضا الآخرين ، ومع سحر الشخصية سحر المكان ، فالتوفيق بين سحر
 الشخصية وسحر المكان ما يجعل من البيئة المدرسية بيئة جانبية تزخر
 بالاجابيات ، أما السلبيات فهي نادرة فيها



شكل (١٢) مخطط لنموذج عمل تشاركي للقائد

knowledge = K : المعرفة وهي تعادل أن يكون القائد عمله كله قائم على المعرفة بل ويتم تقاسم هذه المعرفة على جميع أوجه النشاط المختلفة التي يقوم بها ، على أن تكون واضحة ومفهومة.

ومن ثم فتقع القيادة في نطاقات ومسارات متعددة للنشاط - ونظام العمل يكون متركزاً على الشراكة ، والوضوح ، والتخطيط الاستراتيجي.

وبعد .. مما سبق يتضح أن منظومة المتطلبات الفنية للمديرة التربوية العصرية شبكة دينامية متفاعلة الأجزاء تتكامل فيما بينها لتحقيق المتطلبات الفنية للمديرة ، غير أن كل جزء من هذه الشبكة ينفرد بخاصية من الخصائص الفنية التي تميزها عن غيرها من أجزاء المنظومة ، ، وقد يمتزج ويتدامج مع الأجزاء الأخرى للتعبير عن إحدى المتطلبات في نهاية الأمر إن تلك الأجزاء معاً تشكل المتطلبات الفنية لمديرة المدرسة العصرية كما أن التنمية المستمرة للمدارس وإحباطتهم بالمتطلبات والاتجاهات المتطورة في مجالات الإدارة وكذلك تطوير أنماط سلوكهم وتفكيرهم سيمكنهم من الحركة والمبادأة والابتكار في التعامل مع المستجدات وإحداث التغيير والتطور.

إن القيادة المطلوبة اليوم وغداً هي القيادة الذاتية - Self leadership التي تنفع الأفراد إلى قيادة أنفسهم من خلال نمذجة Modeling سلوكيات القيادة الفعالة بالإضافة إلى وضع نظم لهذه القضايا الذاتية ، ثقافية ، فنية واجتماعية.

ولعل هذا يؤكد أن للقيادة تكمن داخل كل فرد ، ولكن المؤسسة ذات الأداء العالي والمتميز هي التي تتيح الفرصة لكل فرد فيها لقيادة نفسه وتنميتها . والألفية الثالثة تتطلب القيادة وليست الإدارة إذا أريد الإصلاح للإدارة المدرسية وتطويرها مستقبلاً.

هوامش الفصل

- ١- ينظر على سبيل المثال:
- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة الاسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ٨٩ .
- Boone,Louis E. & Kurtz David L.: **Management**, New York, MC Graw-Hill-Inc., 1992, P.50.
- Wyne, K. Honey & Cecile G. miscall: **Educational administration theory researches and practice**, McGraw-Hill-Inc., New york, 1991, P.4.
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٨٩ .
- ٣- محمد حسنين العجمي: القيادة التربوية - الإشراف الفعال والإدارة الحافزة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٨ ، ص ٢٠ .
- ٤- أحمد إبراهيم أحمد: مرجع سابق ، ص ٩١ .
- 5- Janet Moyles: **Effective Leadership and management in the Early years** , Open University Press , McGraw Hill, London, 2006,P.17.
- 6-Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years), Report on A Research Project, University Essex, 2007, P.40.
- ٧- أحمد جميل عابش: إدارة المدرسة- نظرياتها وتطبيقاتها التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٩، ص ٦٤ .
- ٨- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية ، عالم المكتبة ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ص ٦٠-٦٢ .
- ٩- ينظر على سبيل المثال:
- Campell, R.F. & others: **Introduction to educational**

administration, Ed., Allyn a. Bacon U.S.A., 1983, P.10.

- Song,B., Rilh & Moon, M.: **The kidnnot moment of innovation in education** ,

<http://www.wisico/conferenc/69.htm>,2006,P.42.

- Maurean Daly et al.: **Early years in practice, A Handbook for early years management**, Heinemann Education Publishers, London, 2004, PO. 41.

١٠- محمد حسنين العجمي : مرجع سابق ، ص ص ٣١-٣٢ .

١١- ينظر على سبيل المثال :

- Gunilla Dahlberg et al.: **Beyond Quality in early childhood education and care**, Routledge, 2006, P.50.

- المرجع السابق ، ص ص ٣٢-٣٣ .

١٢- المرجع السابق ، ص ٣٤ .

١٣- ينظر على سبيل المثال :

- Kate Thornton et al.: **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand**, New Zealand Teacher Council

- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية ،

مرجع سابق ، ص ص ٦٦-٧٠.

- William G. &Herbert R. Hengest: **Contemporary educational, administration**, MacMillan Publishing Co. U.S.A. ,1982, P.20.

14- Kate Thornton et al.: **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand**,Op. Cit.,P.22

١٥- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ص ١٠٦-١٠٧ .

١٦- محمد حسين العجمي ، مرجع سابق ، ص ٥٣ .

١٧- أحمد إسماعيل حجي وإيتهاج محمود طلبه: إدارة دور الحضنة .

وررياض الأطفال ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٦١ - ١٦٢.

١٨- محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ٢٤١.

١٩- ينظر على سبيل المثال :

- Kate Thornton et al.: **Conceptualizing leadership in early childhood education in New Zealand**, New Zealand Teacher Council

- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ص ٥٩ - ٦٠ .

٢٠- ينظر على سبيل المثال :

- محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ص ٢٥٤ - ٢٥٦ .

Jant Sedan & Jill Reynolds : **Managing car in practice**, London, Routledge, 2006, P.12.

٢١- ينظر على سبيل المثال:

- أحمد إسماعيل حجي وإيتهاج محمود طلبه ، مرجع سابق ، ص ص ٥١ - ٥٢ .

- Moyles ,J. and Yates R.: **Effective leadership and management, Evaluation Schema (early years)**, Op. Cit., P.44.

٢٢- محمد حسنين العجمي ، مرجع سابق ، ص ص ٢٨٣ - ٢٩٣ .

٢٣- أحمد جميل عايش : مرجع سابق ، ص ص ٦٢ - ٦٣ .

الفصل السابع

الإدارة وصنع القرار واتخاذ

- مقدمة
- مفهوم القرار
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار
- المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار
- عناصر عملية اتخاذ القرار
- مستويات صنع القرار
- تصنيف القرارات
- أنماط القرارات للتربوية
- خطوات ومراحل صنع القرار
- معوقات عملية صنع القرار
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- شروط القرار الرشيد

الفصل السابع الإدارة وصنع القرار واتخاذ

مقدمة :

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة ، وجوهر العملية الإدارية ، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني ، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة ، أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية ، وأن فاعلية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فاعلية القرار وسهولة تطبيقه ، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفاعلية لمنظمتة .

ترجع البداية الحقيقية لعملية اتخاذ القرار في الإدارة إلى الخمسينات من القرن العشرين على يد علماء الإدارة من أمثال جريفت Griffith وغيره والذي أكد على أن القرار هو لب العمل الإداري ومحوره وقد خلص جريفت إلى أن عملية اتخاذ القرار تتكون من خطوات متسلسلة تتخذ فيها قرارات للوصول إلى القرار النهائي وتكمن هذه الخطوات في عمليات التخطيط والتنظيم والتفويض ، كما يرجع الفضل في تقديم هذه النظريات أيضاً إلى هيربرت سايمون H.Simon الذي يرى أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار ، واتخاذ القرارات في رأي "سايمون" تكون عقلانية عندما يتم اختيار أحسن القرارات للوصول إلى الهدف ، وتعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة جوهر العملية الإدارية حيث أنها تتدخل جميع المعلومات الإدارية الأخرى فإن الفرد المدير عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الإدارية الأخرى

مفهوم القرار:

لقد تعددت تعريفات القرار بتعدد المستفيدين ومدارسهم الفكرية ، فلقد عرف القرار في اللغة العربية بأنه الفصل أو القطع أو الاستقرار في مسألة أو خلاف معين^(١) .

ويعرف القرار بأنه عملية للمفاضلة بين الحلول البديلة والمتاحة واختيار أكثر هذه الحلول صلاحية لتحقيق الهدف من حل المشكلة ، كما يعرف بأنه فعل يختاره الفرد بوصفه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها من أجل المشكلة التي تشغله .

ويعرف أيضا للقرار بأنه الاختيار المدرك للوعي بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.

وبذلك يشير القرار Decision إلى عملية الاختيار من بين عدة بدائل بقصد تحقيق هدف أو مجموعة أهداف معينة ، وعليه فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية لعملية اتخاذ القرار يتم تحديدها في: أيلي^(٢).

١. الأهداف أو الحوافز : Goals or Motives

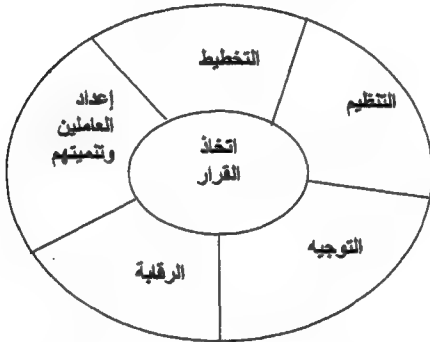
بمعنى أن ينبع القرار من أهداف أو حوافز معينة ، فبدون وجود هدف يتم السعي إليه لتحقيقه فلن تكن هناك حاجة لاتخاذ القرار .

٢. البدائل : Alternations

حيث يقضي وجود بديلين على الأقل متميزين ، ويعتبر هذا العنصر جوهر عملية اتخاذ القرار ، إذ بدون وجود بدائل فلن يكون هناك اختيار ، وبالتالي فلن يكون هناك مشكلة تستدعي اتخاذ القرار ، وهذا يعني أن تكون هذه البدائل متميزة ، بمعنى أن تؤدي إلى نتائج مختلفة .

٢. الاختيار Choice :

تعتبر عملية الاختيار من بين البدائل المختلفة عملية نسبية ، فليس هناك حرية مطلقة للاختيار فهي لا يمكن أن تكون عقوبة أو نتيجة للاشعور ، فغالباً ما تتم الاختيارات في ظل قيود قانونية ، وسياسية ، واجتماعية ، واقتصادية .



شكل (١٣)

أهمية اتخاذ القرار في المجالات الإدارية المختلفة

يتضح من الشكل السابق أن عملية صنع القرار هي مركز النشاط الإداري والتربوي ومفهوم رئيسي لفاعلية الإداري لدى المنفذين بالمدرسة. فاتخاذ القرارات هو لب الإدارة وقلبها. فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض ، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التي تتصلب في درجاتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً،

فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هي في ذاتها قرار) كما أن القرارات التي تقرر من أعلى يتبعها قرارات اتخذت في المستويات الإدارية الأقل.

وعرف البعض القرار بأنه فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإتجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله.

ويعرف أيضاً على أنه الاختيار المدرك الواعي البديل المناسب والأحسن من بين البدائل المتاحة في موقف معين وعلى هذا فإن كل موقف يلزمه قرار ، وكل قرار يتطلب اختياراً واعياً من بين عدة بدائل متاحة ، أي يعتبر القرار اختيار واعٍ للتصرف أو التفكير بطريقة معينة في ظل ظروف ما ، وعندما تتم عملية الاختيار يتم اتخاذ القرار.

ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار فالأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي البحث search ، والمقارنة comparison بين البدائل، والاختيار selection.

وتشمل عملية اتخاذ القرار الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية ، وليست كما يقول البعض أنها معنى أو مرادف أو بديلاً لصنع القرار ، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما توصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار ، حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها ، أو للقضاء عليها ، وبذلك يقتصر اتخاذ القرار على اختيار بديل معين من بين عدة بدائل ، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة، وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار^(٣).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكرها فيما يلي (٤) :

١. أهداف المنظمة :

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار فأهداف الهيئة أو المنظمة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار لتسبب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة للتكتيكية أو الاستراتيجية.

٢. الثقافة السائدة في المجتمع

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالم المنظمة لا تقوم في فراغ إنما تتأثر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

٣. الواقع ومكوناته من العقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفي المحتوى القيمي أو المعنوي الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي " سايمون " أن القرارات هي شئ أكبر من مجرد اقتراحات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله وهناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجيه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

٤. العوامل السلوكية :

يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي :

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له.
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.
- القيمة أي المنفعة أو الأهمية المرتبطة بكل تصرف وبدل ونتائجه.
- وعلى الجانب الآخر هناك عوامل تؤثر في متخذ القرار وهي^(٥):
- قدرات المرؤوسين: فقدراتهم مختلفة وهناك فروق فردية بينهم.
- القيود القانونية: وهذا يعني عدم خروج القرار عن إطار القوانين والأنظمة.
- الميزانية: حيث يكون القرار وتنفيذه ضمن الميزانية المتاحة.
- العرف: يجب مراعاة العرف الموجود في المؤسسة أو المنظمة حيث أن بعض الأعراف الجامدة تعيق تنفيذ القرار.
- الحقائق: وتتمثل في المعلومات الصحيحة عن القرار ، وجمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة لأنها لها أثراً في اتخاذ القرار.
- جماعات الضغط: وتتمثل في الحالة المعنوية للمرؤوسين ، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل.

وهكذا فإن صنع القرار بصفة عامة والقرار التعليمي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط الملوك بالمجتمع. ودراسة القرار التعليمي إنما هي في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع ، فلا يمكن أن نتجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة. فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداداً للبيئة الاجتماعية الأكبر بما فيها عوامل للكفاية أو عدم الكفاية ، الفردية أو التوكل ، الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية والجماعة ، الميل إلى التمثل بالنظام أو الخروج عليه ، تقدير أهمية الوقت واعترايم المواعيد أو التغريط بها ، كما أن متخذ القرار التعليمي في مستويات الإدارة التعليمية ، مواطن ونموذج تتمثل فيه خصائص الشخصية العامة في المجتمع^(٦).

العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار:

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان وهذه العوامل هي^(٧):

- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف الأمر الذي يتطلب معرفة هذا الهدف حتى يساعد ويبسط من مهمة اتخاذ القرار .
- أن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضى كل فرد في المنظمة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته والبعض الآخر لا يرضيه ولذلك يقع على عياء متخذ القرار كسب تعاون أفراد المنظمة عن طريق شرح الهدف من وراء اتخاذ القرار .
- أن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل للذهني إلى العمل للمادي .
- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتاً كافياً حتى يمكن إعطاء المشكلة

موضع القرار التفكير الكافي والتقييم السليم قبل البت فيها ولكن هذا لا يعنى تأجيل اتخاذ القرارات إلى ملا نهاية لأن التأخير فى اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدى إلى سحب السلطة من متخذ القرار ، وفى نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعنى عمل جيد ولكنها فى العادة تعكس للتجربة والحكم الشخصى والفهم اللاشعورى لمتخذ القرار .

• ينبغى على متخذ القرار ما يترتب على اتخاذ القرار من تغييرات لأنها عملية الأساس وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار .

• ينبغى توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم تمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأى من لا يخطئ. أن يتقدم والقرار الخاطيء قابل للتصحيح.

• كل قرار يرتبط بمسلسلة من الأعمال مترتبة عليه ، كما يجلب معه تغييرات فى كثير من الأنشطة الأخرى ولذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعداً لتعديله أو إلغائه فى ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليه .

المفاهيم التي تمريها عملية اتخاذ القرار:

يرى العالم سيمون **simon** أن عملية اتخاذ القرار تتميز بثلاثة مظاهر رئيسية تتضح فيما يلي^(٨)،

١. **الذكاء Intelligence**: ويتمثل فى البحث عن الجوانب التي تحتاج إلى قرارات فى العمل ثم تجميع المعلومات عنها ثم التعرف على المشكلة وأبعادها وحقيقة معناها .
٢. **التصميم Design**: وهو عبارة عن الابتكار وإيجاد الطرق المختلفة للحلول وتحليلها وتصميمها .
٣. **الاختيار Choice**: وهو عبارة عن اختيار البديل الأفضل من بين

الحلول المتاحة ثم وضع هذا البديل موضع التنفيذ باعتباره أكثر الحلول احتمالاً للنجاح.

وتتم هذه العملية وفقاً للشكل التالي :



شكل (١٤) مظاهر تمر بها عملية اتخاذ القرار

ويلاحظ أن هذه المظاهر الثلاث الرئيسية التي يمر بها عملية اتخاذ القرار عمليات متداخلة ولا يمكن الفصل بينها لأنها عناصر لعملية مستمرة، فعلى سبيل المثال قد يكون الاختيار هو رفض جميع الحلول المقدمة والعودة من جديد إلى تصميم مزيد من الحلول . عناصر عملية اتخاذ القرار :

هناك بعض العناصر التي تسهم في تحديد الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات وهي (٩) :

١. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار :

إن عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة التي لها أسلوب محدد يمكن اتباعه في العديد من المواقف . وعلى سبيل المثال المناخ الذي تتخذ فيه القرارات يشتمل على المؤثرات والتغيرات البيئية والطبيعية والإنسانية التي لا يستطيع متخذ للقرارات أن يتحكم فيها ، بالإضافة إلى القرارات السابقة وما قد يكون بينها من تناقض أو اختلاف

وتتخذ القرارات الإدارية في أي من أنواع المناخ الآتية :

- مناخ يتم بالتناقص والتناقض.
- مناخ يتم بالمخاطرة.

• مناخ يتم بالتأكد.

• مناخ ديمقراطي.

وأفضل مناخ يتم في إطار العملية التعليمية هو المناخ الديمقراطي الذي يقوم على مبدأ الشورى والمشاركة ويتميز بمحاولة الوصول إلى إجماع في الرأي ، واعتماد السلطة على المهارات الخاصة والمعارف لا على المكانة والنفوذ ، وإعطاء الجماعة فرصة التعبير عن الرأي دون أي خوف ، بالإضافة إلى أن المناخ الديمقراطي يتميز بالحرية والاتصالات المفتوحة المحررة من قيود السلطة والمكانة الوظيفية .

٢. أهداف متخذ القرار:

لا يستطیع أحد أن ينكر أهمية الدور الذي تآعبه الأهداف في توجيه متخذ القرار ، ومن الملاحظ أن القرار قد يتخذ لتحقيق هدف معين ، ولكن في بعض الأحيان تتعدد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها وقد تتناقض ، الأمر الذي يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية صعبة .

هذا ولابد من مراعاة التفرقة بين الأهداف العامة للنظام التعليمي والأهداف الخاصة بكل من متخذي القرار داخل النظام التعليمي ، وخلصه القول أن فهم وتحليل عملية اتخاذ القرارات يطلب المعرفة والإلمام بأنواع الأهداف العامة للنظام التعليمي والأهداف الخاصة التي يسترشد بها قادة المؤسسات التعليمية في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة معينة .

٣. الاستراتيجيات المختلفة لصناعة القرار (الاستراتيجيات البديلة):

تتعدد الاستراتيجيات أو الحلول البديلة التي يولجها متخذ القرار أو تتناقض مثال ذلك في حالة الرغبة في اتخاذ قرار يتعلق بميزانية تجديد أثاث ومباني لمدرسة ما . فإن الاحتمالات الخاصة بالحلول البديلة لا نهاية

لها لذا قد يبدأ مشروع الميزانية بأي رقم وينتهي برقم آخر ولكن في حالة اتخاذ القرار يتعلق بشراء جرس لفناء المدرسة فإن الحل البديل لا يتعدى حلين إما الشراء أم عدم الشراء ... ومن الصفات التي تميز الحل البديل:

- قدرته على الإسهام في تحقيق بعض للنتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- أن يكون الحل البديل في حدود للموارد المتاحة لمتخذ القرار مما يسهل عليه تنفيذه حال اختياره عن سائر البدائل الأخرى .

في ضوء ما سبق يصبح الأسلوب السليم لاتخاذ القرار متوقفا على حصر كافة الحلول التي تسهم في حل المشكلة حلاً كاملاً أو جزء منها ثم تحديد مدى قابليتها للتنفيذ بهدف ترجيح واحد منها يحقق الهدف المطلوب بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة .

٤. النتائج المحددة والاحتمالية للقرار :

يقصد بالنتائج المحددة تحديد العائد المتوقع من كل بديل أو النتيجة التي يمكن الحصول عليها من تطبيق كل من تلك الحلول البديلة ، هذا ويجب مراعاة أن أي بديل « يتربط عليه عشرات من النتائج لا نتيجة واحدة ، ولهذا ينبغي أن تكون النتائج المتوقعة من البديل عند تنفيذه واضحة كل اللوضوح .

أما النتائج الاحتمالية للقرار فيقصد بها التعرف على احتمال تحقيق النتيجة المتوقعة من وجهة نظر متخذ القرار إذا تم تنفيذ بديل معين ، فعلى سبيل المثال مشكلة الغياب المتكرر للتلاميذ لها ثلاثة حلول بديلة ، وهناك ثلاث نتائج متوقعة لها . ولكي يتم الاختيار بين البدائل مع الأخذ في الاعتبار النتائج المتوقعة لها لابد من التعرف على احتمال تحقيق كل نتيجة حال تنفيذ البديل المتعلق بها .

٥. اتخاذ القرار تحت ظروف المنافسة:

من المواقف الإدارية ما يتسم بوجود منافسين يؤثرون بقراراتهم على أعمال وقرارات الطرف الآخر ، ومن النظريات التي تعالج دراسة اتخاذ القرارات في المواقف التي تتصف بالصراع " نظرية للمباريات" والتي تتناول المشاكل التي لا يتمكن فيها متخذ القرار من السيطرة الكاملة على العوامل التي تؤثر على العائد من قراره والأساس في المباراة هو أن الأفراد المشتركين في المشكلة تختلف أهدافهم في الوقت التي تشترك فيه مصائره. ولذا فإن الشخص الذي يتخذ قراره ينبغي أن يأخذ في اعتباره رد فعل للقرار على الشخص الآخر واحتمالات العمل التي قد يلجأ إليها.

٦. القيم أو المنافع التي تحكم اتخاذ القرار:

يتأثر متخذ القرار بعوامل موضوعية للموقف وعوامل غير موضوعية لا ترتبط بأساس المشكلة ولكنها تعكس قيمه وأفكاره وفهمه للأمور أهمها :

- التكوين النفسي لمتخذ القرار وخاصة عوامل الإدراك والدوافع والاتجاهات .
- التفاعل الاجتماعي بين متخذ القرارات وغيره من الأفراد داخل وخارج للتنظيم .

- القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المميزة لبيئة متخذ القرار .

مما سبق يمكن أن نصل إلى أن عملية اتخاذ القرارات ليست دائماً تخضع للمنطق المجرد والحساب الدقيق ولكنها عملية شخصية تتأثر بصفات وخصائص الإنسان .

مستويات صنع القرار :

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر ، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التي يشملها موضوع كل قرار ، وبمعنى آخر إن التفكير في قضية صنع القرارات ينبغي ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر ، أو استبدال مستوى بمستوى آخر. كما أن عملية صنع القرارات ، وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذي مهمتهم هذه القرارات ، لابد أن تتركز سلطة إصدارها في النهاية في نقاط أساسية ، فردية أو جماعية - في التنظيم الإداري .

لقد أشار " سيمون^(١٠) . Siomn " إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفاعلية ، إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات. ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يجب أن يخضع له عند اتخاذ تلك القرارات.

فأهمية صنع القرارات على المستوى المركزي (ديوان الوزارة بالقاهرة) أو على المستوى اللامركزي (مديريات وإدارات التعليم المنتشرة في محافظات الجمهورية) ، أو على المستوى الإجرائي (مدارس التعليم العام والفني بمراحله وأنواعه المختلفة) كل هذا رهن بما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية

تصنيف القرارات :

يمكن تصنيف القرارات إلى مجموعتين أساسيتين هما ^(١):

١. القرارات المبرمجة :

وهي القرارات اليومية التي لا غنى عنها لإنتاج العمل ، وهي عادة تستخدم في العمليات الكتابية وغير الفنية ، وتستخدم لاحتواء المشكلات التي لا تحتاج إلى تفكير طويل ، وهي تلك القرارات الروتينية التي يتم اتخاذها لمواجهة مواقف دائمة التكرار بأسلوب نمطي ، أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً ، وكذلك تتخذ اعتماداً على السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالمؤسسة ، وهذه القرارات تستخدم الحلول نمطية التفكير، وتعتمد على الخبرات والتجارب السابقة والمعلومات المتوفرة ، وتمارس بشكل فوري فمثلاً :

- القرار الخاص بترقية أحد العاملين بالمؤسسة ، فهذا القرار يتخذ في ضوء السياسة التي وضعتها المؤسسة والتي تنظم كيفية ترقية العاملين بها.
- القرارات الخاصة بقبول تحويل الطلاب من كلية إلى كلية أخرى.
- القرار الخاص بتجهيز غرفة عمليات لإجراء جراحة لمريض .

٢. القرارات غير المبرمجة :

تقدم القرارات الغير مبرمجة حلولاً للمشاكل غير المتكررة التي تواجه المؤسسة ، وهذه القرارات لا تنقيد بالقواعد والإجراءات ، وتظهر الحاجة إلى تلك القرارات عندما تواجه المؤسسة مشكلة لم تتعرض لها من قبل ، وهذا النوع من القرارات يعتمد على قدرة المدير الابتكارية والإبداعية في الحل والمواجهة ، ومدى توافر المبادرة لدى المدير ، كما يحتاج الى وقت طويل لاتخاذ ، ولذلك فإن القرارات غير المبرمجة .
تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة لسؤال ، أو حقيقة جديدة .

- تعبر عن استجابة لظروف الداخلية والخارجية وتطوراتها .
 - تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات أو الإجراءات أو الأساليب .
- مثل: القرار الخاص بإلغاء قسم قديم وإنشاء قسم جديد داخل الكلية، وبالإضافة إلى التقسيم الإداري السابق لأنواع القرارات ، يمكن تقسيم القرارات وفقاً للشكل أو الإجراءات ، مثل للقرار المكتوب ، والقرار الشفهي ، والقرار الصريح ، وقد تم تقسيم القرارات طبقاً لأسلوب اتخاذها إلى قرارات تقليدية ، وقرارات علمية ، أو وفقاً للنمط القيادي إلى قرارات ديمقراطية ، وقرارات أوتوقراطية^(١٢).
- أنماط القرارات التربوية :**
- فيما يلي توضيح لأهم أنماط القرارات التربوية :**
- رغم أن كليات الإدارة التعليمية تشير إلى أن هناك أنماطاً إدارية ثلاثة للقرار هي^(١٣) :

١. القرار في ضوء الخبرات الإدارية للمدير وحسنه ، إذ غالباً ما يعتمد المدير هنا على خبراته السابقة أو إحساسه ، مما قد يجعله يتخذ القرار بسرعة.

٢. القرار القائم على الدراسة العلمية ، والإدارة هنا تقوم بدراسة المشكلة والتعرف عليها وتحليلها ... إلخ . ثم اختيار البديل المناسب في ضوء معايير موضوعية ، وتنفيذ القرار وتقويمه ، بمعنى أن القرار يحتاج إلى اتباع المنهج العلمي قبل أن يصدر .

٣. القرار القائم على الجمع بين الدراسة العلمية والخبرات الذاتية ، والإدارة هنا تمزج بين النمطين السابقين ، إذ تلجأ إلى البحث والدراسة العلمية ، ولا تغفل الخبرات السابقة والحس والإحساس.

٤. رغم ذلك فإن الاعتماد على الدراسة والبحث أمر لا غنى عنه في دورة القرار التعليمي ، وخاصة للقرارات غير التقليدية ، لأنه إذا كان النمط الأول ينطبق على القرارات الروتينية التي تتصل بالمشكلات ذات التكرار اليومي ، الروتينية أو الفنية البسيطة التي تتصل بعمليات التخطيط والتنظيم والسياسات ، أو بمعنى آخر المشكلات الحيوية ، الفنية غالباً ، التي تتعدد عناصرها والجهات المشاركة في حلها ، وكذلك القرارات المتصلة بالتنظيم، التي تشمل بالضرورة أجزاء عديدة أو أقساماً متنوعة أو نواحي إدارية كثيرة ، تحتاج جميعاً إلى الدراسة والبحث مهما تكن خبرات رجل الإدارة وإحساساته .

كما تظهر أهمية القرار القائم على الدراسة والبحث حتى وإن احتاج الأمر إلى الخبرات الإدارية بشكل أكبر بالنسبة للقرارات التعليمية الاستراتيجية ، باعتبار اتصالها بالسياسات العامة للتعليم وخاصة في الدول التي تأخذ بالنمط المركزي في إدارة تعليمها

خطوات ومراحل صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العلمية لصنع القرارات ، الأمر الذي يؤكد أن الواقع العلمي الذي تمر به عملية صنع القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً للموقف المعين .

دورة القرار التعليمي :

١. صناعة القرار:

وتمر هذه الحلقة بعدد من الخطوات ، وهي ^(١٥):

١- التعرف على المشكلة وتحليلها وتعديلها :

تبدأ دورة القرار التعليمي عندما تظهر مشكلة أو وضع يتطلب

الحسم، وقد يرجع ذلك إلى وجود هوة أو فجوة بين الهدف المطلوب الوصول إليه أو المستوى المراد تحقيقه وما هو محقق بالفعل خاصة فيما يتعلق بالأداء الفعلي . وإذا كانت المشكلة تظهر في الفرق بين ما هو مراد وما هو محقق أو موجود ، فإن الأمر يتطلب أيضاً الوقوف على مدى حدة المشكلة وصعوبتها وتكرارها ، أو أهميتها ، ومداهما الزماني ، وأسبابها ، وتوفير المعلومات عنها . وهذا التحديد يتطلب أيضاً وصفاً للمشكلة في ضوء إبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية ، بل وإمكان التعبير عن المشكلة تعبيراً كمياً ، ويتطلب أيضاً بيان جوانب المشكلة وأجزائها ، ثم تحديد العوامل التي تقف وراءها سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية ، ذاتية موضوعية .

بد جمع البيانات :

البيانات والمعلومات أساسيات صنع القرار واتخاذها أيضاً وتشمل البيانات ما هو متصل بالأمور الداخلية والأمور الخارجية على السواء ، وهذه البيانات تمثل أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة .

ج- وضع معايير للحكم ويتم تقويم البدائل المقترحة في ضوءها :

هنا تحدد المعايير التي تتخذ أو يعتمد عليها في تقييم كل بديل من البدائل المقترحة ، حتى يكون البديل ذا إسهام كبير في حل المشكلة ، وبأقل قدر ممكن من الأعباء .

د- البحث عن بدائل لحل المشكلة :

وتتطلب هذه الخطوات من التسليم بأنه لا يوجد حل فريد للمشكلة - أية مشكلة نظراً لتعددية الأسباب المنشئة لها ، ومن الضروري التأكد من أن البدائل المطروحة تسهم في حل المشكلة القائمة ، وأنه يمكن تنفيذها عملياً .

٢. اتخاذ القرار:

أ. تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها :

أن يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما يتضمن ذلك عن بيان النتائج المترتبة على كل بديل ، وما يعنيه ذلك من للوقوف على :

١. إسهام كل بديل في حل المشكلة من جميع جوانبها .
٢. الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة .
٣. القدرة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل .
٤. الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل .

وفي ضوء ذلك تتم مقارنة البدائل المقترحة

بداختيار البديل الأفضل:

وفي ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار أفضل بديل منها، يعتبر أكثرها احتمالاً للنجاح في حل المشكلة وبآثار جانبية أقل. وتتوقف صعوبة الاختيار والزمن الذي يستغرقه على درجة المخاطرة المترتبة على اختيار بديل ما. وتتنوع أساليب اتخاذ القرار لتشمل أساليب متنوعة ، منها أسلوب " مصفوفة العائد وفيه يتركز الاهتمام على العائد المحتمل أو النتائج المتوقعة عند تنفيذ البديل المختار ، وأسلوب " شجرة القرارات " وفيه تعطى قيم معينة لاحتمالات حدوث كل تصرف من التصرفات البديلة والنتائج المتوقعة عند حدوثها ، ويشمل ذلك:

• تحديد ما يمكن حدوثه من تصرفات لكل بديل ، وحساب احتمالات هذا الحدث.

• حساب نتائج كل تصرف ، ثم اختيار البديل الأفضل .

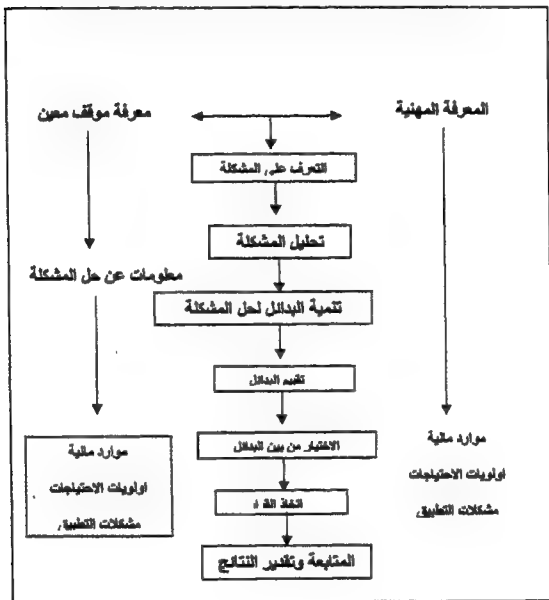
ومهما يكن من أمر فإن هناك قيوداً يتعرض لها صانع القرار ومتخذة ، ومنها قيود نفسية أو قيود تنظيمية، وقيود زمنية ، وقيود معلوماتية ، الأمر الذي يقتضى خبرة ودراسة ثم دراية ، واتخاذ الموضوعية أسلوباً لاتخاذ القرار .

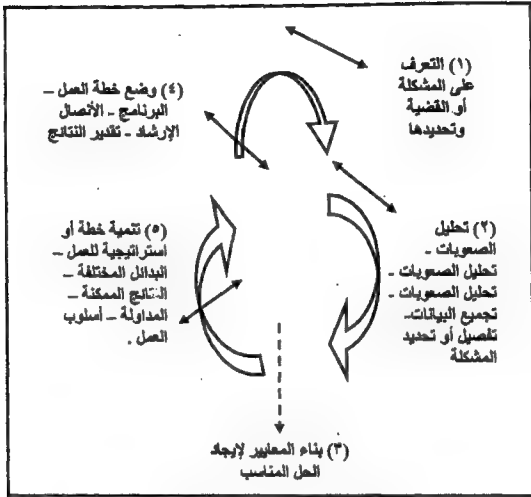
٢. تنفيذ القرار (الحل أو البديل المختار) :

والحل المختار يتكون من ثلاث مراحل هي :

١. البرمجة ، بمعنى الأساليب المستخدمة لتهيئة الجو لتنفيذ القرار.
 ٢. الرقابة والميطرة ، وهى عملية تهدف إلى ضمان أن مستوى الأداء يتناسب مع الخطة.
 ٣. التقويم ، ويستهدف تحديد ما إذا كان القرار الذي اتخذ هو الأنسب من إصداره وما التقييمات اللازمة عند التنفيذ لضمان نجاح القرار ؟ .
- ويضاف إلى ذلك ما يمكن أن يطلق عليه:
٤. التغذية المرتدة لترشيد القرارات المستقبلية وتجنبها ما قد يكون هناك من نقائص ، والإفادة من الإيجابيات المترتبة على تنفيذ البديل المختار .

ويوضح الشكل التالي دورة عملية صنع القرار كما يلي (١١) :
 دورة عملية صنع القرار. Decision-Making Action cycle.





شكل (١٦) دورة عملية صنع القرار
Decision- Making Action cycle.

يتضح من الشكل السابق أن خطوات صنع القرار متداخلة مترابطة وهي تتمثل في :

تحديد المشكلة ، واقتراح الحلول البديلة ، واختيار بعض الحلول ، ووضع بعض خطط العمل ، والتقييم ، هذه الخطوات أو المراحل مرتبطة ببعضها البعض عند التطبيق العملي ، وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الاتجاه الذي تريد في حدود هذه الخطوات.

معوقات عملية صنع القرار:

يقصد بالمعوقات فى عملية صنع القرار تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فعالية صنع القرار وعلى أي مرحلة من مراحل هذه العملية وسوف يتم تناولها فيما يلي (١٧) :

١. السياسة المالية :

حيث تعتبر السياسة التى تتبعها الإدارة هي بمثابة قيود تعوقها فى اقتراح حلول إبتكارية جديدة عن المألوف فى حل بعض المشكلات التى قد تواجهها .

٢. الإمكانيات المالية المتاحة :

إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية صنع القرار وخاصة فى مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل فى حدود الإمكانيات.

٣. سلوك الأفراد :

قد يكون من أحد العوامل التى تؤثر على صنع القرار هو سلوك الأفراد والعاملين خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار .

٤. كثرة البدائل أو ندوتها :

فالقرار هو ترجيح لأحد الخيارات من البدائل الصعبة والتعامل مع هذه البدائل ليس بالأمر الهين ، لأن الاختيار عادة يتم تحت ضغوط ثقيلة من الأطراف المتعددة التى ستتأثر بالقرار بطريقة أو بأخرى، كما أن قلة البدائل مسألة لا تقل تعقيداً عن سابقتها حيث تطلب مهارة عالية فى كيفية التعامل مع خيارات محدودة أو الخلاص والتخلص من خيار ربما يكون مقترحاً من الجانب المضاد .

٥. ضيق الوقت:

وهو عامل مؤثر في عملية صنع القرار وإصداره ، وفي أغلب الأحيان يعود فشل بعض القرارات إلى أن الوقت لم يتح لمتخذ القرار الفرصة الكافية لدراسة المعلومات المتوفرة لديهم والواصله إليهم من مختلف المصادر بصورة متأنية تساعدهم على اختيار البديل الأفضل ، وضيق الوقت يحصل في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة غير عادية في نفس الوقت غير مرتجلة .

٦. سيطرة الشك والقلق:

وهذه مسألة لا تنحصر في مرحلة صنع القرار ، وإنما تمتد إلى فترة صدور القرار وتنفيذه ، فالشكوك ترهق كاهل صانعي القرار كلما تقارب المعلومات وكلما كثرت أو قلت البدائل ، كما أن الخوف من عدم النجاح يؤدي إلى تدهور أوضاعهم الصحية والنفسية .

٧. قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها:

من مستلزمات صنع القرار وجود أرضية واسعة من المعلومات عن الواقع ، ونقص المعلومات الحقائق الموضوعية لا للرؤية والانتباعات الشخصية التي غالباً ما تكون ناقصة وغير صحيحة.

٨. انعدام الرؤية:

وخصوصاً في القرارات المتعلقة بالشأن الخارجي، فهي لا تقدم على رؤية واضحة وصورة صافية ، وإنما يشوبها ضباب كثيف يغلّف الموقف بمسائل من الغموض التي لا تسمع إلا لأصحاب البصيرة النافذة ، والرؤية الثابتة بالتقرب منها ، واختراقها ، ومعالجتها بصورة موضوعية .
علامة مما سبق فإن من أهم المعوقات الإدارية في اتخاذ القرار ما يلي^(١٨):

• قصور البيانات والمعلومات :

ويرجع عم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها :

١. أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف تنظيم المعلومات .

٢. أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات في وقت ضيق .

٣. أن يكون هناك عيوب في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.

• التردد (عدم الحسم) :

وهو كثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صاحب القرار من حيرة في اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلي :

١. عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .

٢. عدم المقدرة على تحديد للنتائج المتوقعة من البدائل .

٣. تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الحزن والشك والسلبية

٤. عم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضى .

٥. الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها .

• ضعف الثقة المتبادلة :

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

• وقت القرار:

كثيراً ما تفرض الضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

• الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم الأساسية المرتبطة بالسلوك والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة والتفاعل قائم من شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه ونتج من هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل ، والمدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود ، إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم الإدارة وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعم الإلمام بها من جانب الإدارة بشكل معوق لاتخاذ القرار .

• علم المشاركة في اتخاذ القرار:

المشاركة في الإدارة التربوية تعبير عن ديمقراطية هذه الإدارة واتجاهها نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية في مختلف جوانبها ويختلف المديرون في مدى أخذهم بعاء المشاركة الجماعية باختلافهم في الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض أو من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى.

وبمعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هي التي تحدد المشاركة في اتخاذ القرارات وتثير آراء المفكرين المحنثين في الإدارة إلى دعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ للمشاركة في صنع القرار أن تضع في الاعتبار الوقت المتاح وقلة الكلفة ومروية للقرار.

لكل من هذه الأسباب والمعوقات فإن اتخاذ القرار يتطلب ما يلي :

١. القدرة على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً والتمييز بين المشكلات الأساسية والمشكلات الثانوية وبين المشكلات الحقيقية والمشكلات السطحية .
٢. الإلمام الكافي بجمع الحلول الممكنة للمشكلة.
٣. القدرة على التنبؤ بجمع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة.
٤. المهارة في عمل تقييم دقيق لكل البدائل المتاحة.
٥. التحرر من الضغوط والالتزامات غير المقبولة والتي من شأنها انحراف القرارات غير المضمونة من هذه الضغوط الاعتبارية الذاتية في شخصية صانع القرار نفسه وكذلك ضغط والتكاليف وغيرها من الضغوط الأخرى.

المشاركة في اتخاذ القرارات :

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المؤسسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات ، إذ إن إشراك المديرين والقادة والموجهين في عملية اتخاذ القرار يضمن والالتزام بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة . ولكي نؤتي

المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها الوقت المتاح ، العامل الاقتصادي ، المسافة بين الرؤساء والمروسين ، سرية القرارات .

ومن أهم مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات ^(١٩) :

١. الشعور بالأهمية: مما لا شك فيه أن اشتراك المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في اتخاذ القرارات يحطيمهم الشعور بالأهمية فإنهم من العناصر الهامة في التنظيم .

٢. تقبل الغير: بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم الأمر في صناعة من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندما يشتركون في اتخاذ القرار .

٣. سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة المروسين للرؤساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤساء المشتركين اللازمين لتوجيه المروسين .

٤. تحسين كفاءة العمل : أدت مشاركة المروسين في صناعة القرار إلى زيادة معدلات الإنتاج والتحسين الواضح في العلاقات بين الرؤساء والمروسين بالإضافة إلى الإقبال على تحمل المسؤولية بنفس راضية .

٥. تحسين نوعية للقرارات الإدارية : نتيجة لقدرة المروسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤساء اكتشافها ومن هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح والحقائق إلى الرؤساء .

٦. تقبل الحاجة إلى توقيع الجزاءات لاشتراك المروسين في صناعة القرار : الأمر الذي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات المحددة لكل أعضاء

التنظيم ويزيد من استجابة المرؤوسين لتوجيهات الإدارة وتقسم درجات المشاركة إلى (٢٠) :

١. درجة الفهم المتبادل بين العاملين والمستويات الإدارية العليا : والغرض منها فهم بعضهم البعض من ناحية الاتجاهات والدرجات حتى يتكون روح الفريق بينهم ويصبحون أكثر ثغوداً بالمسؤولية .
٢. درجة الاستشارة : وبها يسعى الرئيس للحصول على مقترحات المرؤوسين في موضوع القرارات التي تتعلق بأمورهم ولكنه بنوط لنفسه بسلطة اتخاذ القرار في ضوء الاستشارة التي أجراها مع مرؤوسيه .
٣. درجة تفويض السلطة لاتخاذ القرار : وبها يفوض الرئيس بعض السلطات للمرؤوسين لاتخاذ القرار النهائي، وتظهر أهمية التفويض في عمل المؤسسات الكبيرة حتى يصبح التفويض مطلباً هاماً لأداء الأعمال وانتظامها في صورة مناسبة ولا يقصد بالتفويض تخلي الرئيس عن بعض سلطاته أو أن يسلب لنفسه في استرداد ما فوض ، فالرئيس له حق إلغاء التفويض أو تعديله ومن ثم فإن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على مكانهم في مرحلة تنفيذ القرار وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأعمال . إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار ومن ثم فإن مشاركة المرؤوسين في صنع القرار تزيد من الوحدة الإنتاجية ككل ، ويكون إشرارك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة ، إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة .

شروط القرار الرشيد :

إن القرار الرشيد هو الذي يميز الإداري الناجح ، وهو القرار الذي يتم بموجبة اختيار أفضل البدائل ، والبدل الجيد هو الذي تكون فيه نسبة المنفعة إلى للتكلفة أعلى ما يكن ، ولهذا القرار شروط معينة منها ^(٢١) :

- شرعية القرار وعدم مخالفته للقوانين والأنظمة والتعليمات .
- عملية للقرار وموضعيته .
- كتابة القرار وأفضل النتائج بأقل التكاليف .
- واقعية القرار وتناسبه مع الإمكانيات المتاحة .
- للتوقيت السليم للقرار .
- إيصال القرار بسرعة ووضوح الى الجهات المعنية بتنفيذه .
- ديمقراطية القرار ومشاركة المرؤوسين في اتخاذه .

ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ ، إلا أن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة ، قد يكون القرار رشيداً بالنسبة للجماعة التي يعمل معها .

فالقرارات الناجمة هي التي تتميز بالفرضية والمقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة ، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التمييز أو التعصب أو الرأي الشخصي. وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم بصنع القرار ملماً بالمعلومات بصورة مستمرة.

وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو رشيداً ، ولذلك كان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة عن طريق:

١. تحديد مسؤوليات كل فرد

٢. عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وتقنيات الاتصال وأنواع التدريب وغيرها مما يساعد على تضيق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف وضعها في اعتباره قبل صنع القرار .

إن القرار - لكي يكون سليماً - يجب أن يتحرر من أية ضغوط ، كما يجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر ، مع ضرورة توليد قاعدة معلومات واسعة تخدم صنع القرار ، بالإضافة إلى أنه يجب إطلاق البحوث في كل الاتجاهات ، وعدم الحكم على أهميتها في الوقت الحالي .

مع ضرورة إعادة تنظيم المجالس القومية والمراكز العلمية ، وإعادة النظر في الأجهزة التي تمد الجهات الرسمية بالبيانات والمعلومات وخاصة الرقمية منها وعلى رأسها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء .

هوامش الفصل

- ١- مختار الصحاح: المعجم المفهرس لألفاظ وكلمات اللغة العربية ، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٨ ، ص ١٢١ .
- ٢- سلامة عبد العظيم حسين: المشاركة المجتمعية وصنع القرار التريوي، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٣ - ١٤ .
- ٣- المرجع السابق ، ص ١٨ .
- ٤- محمد محمد إبراهيم عويس: المدخل الى الإدارة الاجتماعية ، بل برنت للطباعة والتصوير ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ص ١٧٠ - ١٧١ .
- ٥- ينظر على سبيل المثال:
- Homes,C., Haitton,C.E.: The changing experience of child care: Charges in teacher and in teacher- child Relationships and children's society competence with peers, Early Childhood Research Quarterly 8 (1), 1993, PP. 17.
- تفريد أبو طالب وليلى الصايغ: إدارة الحضنة ورياض الأطفال ، الشركة العربية المتحدة للتصويق والتوريدات ، مصر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٤٥ .
- 6- The New International Webster's Comprehensive Dictionary of the English Language Encyclopedia Edition (Florida,USA.: Trichent Press, international,1999), P.333.
- ٧- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ : إدارة المؤسسات التريوية ، عالم الكتب ، القاهرة ، ٢٠٠٣ ، ص ١٠٣ .
- 8- Herbert Simon A: Administration Behavior :A Study of Decision making in Administration Organization, New York, The Free Press Publishing CP.Inc., 1976,P.30.

- ١٠- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ ، مرجع سابق ، ص ١٠٦ - ١٠٨ .
- 10- Herbert Simon A ,Op.Cit.,P.50.
- ١١- سلامة عبد العظيم حسن ، مرجع سابق ، ص ص ٥٠ - ٥١ .
- ١٢- أحمد نجم الدين عيادروس: صنع القرار واتخاذة في الجامعات المصرية ، دراسة ميدانية على كلية التربية ، رسالة ماجستير كلية التربية ، جامعة الزقازيق ، ١٩٩٤ ، ص ص ١٠٦ - ١١١ .
- ١٣- أحمد إسماعيل حجي وإبتهاج محمود طلبه: إدارة دور الحضنة ورياض الأطفال وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية ، دار الظهراء ، الرياض ، ٢٠٠٧ ، ص ص ٢٠٣ - ٢٠٧ .
- 14- Fober C.F. & Shearson G.F.: **Elementary school Administration Theory and Practice**, Holth Rinehart and Winston Inc., N.Y., 1970.P. 218.
- ١٥- أحمد إسماعيل حجي وإبتهاج محمود طلبه ، مرجع سابق ، ص ٢٠٣ - ٢٠٥
- ١٦- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ ، ص ١٤٦ .
- ١٧- سلامة عبد العظيم حسن ، مرجع سابق ، ص ص ٩٣ - ٩٤ .
- ١٨- أحمد إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص ص ١٥١ - ١٥٥ .
- ١٩- حافظ فرج أحمد ومحمد صبرى حافظ ، مرجع سابق ، ص ص ١١٠ - ١١١ .
- ٢٠- المرجع السابق ، ص ١١ .
- ٢١- تغريد أبو طالب وليلى الصايف : إدارة الحضنة ورياض الأطفال ، مرجع سابق ، ص ١٤٥ .

الفصل الثامن

التخطيط الاستراتيجي

- مقدمة
- النشأة التاريخية للتخطيط الاستراتيجي
- المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي
- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
- سمات التخطيط الاستراتيجي
- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
- عناصر التخطيط الاستراتيجي
- التخطيط المدرسي الاستراتيجي
- نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي

الفصل الثامن التخطيط الاستراتيجي

مقدمه

" يعد تطوير التوجيه الاستراتيجي للمنظمة بمثابة اجتياز لمساحات مليئة بالزخم والمتأثر والمتفاعل من المؤثرات والعوامل والاستراتيجيات ، موجهاً بالحنس والفهم الكلي ، مما يؤدي إلى انبعاث مجموعة من موجبات العمل التي تهدي المؤسسة إلى غايتها الصحيحة ، وتبلغها ما قد يبدو للوهلة الأولى أنه يتعذر بلوغه من أهداف " (١) .

إن التخطيط الاستراتيجي أكبر من مجرد محاولة توقع المستقبل بل يتعدى ذلك إلى الاقتناع بأن صورة المستقبل يمكن للتأثير عليها وتغييرها وذلك بوضع غايات وأهداف واضحة ، ويجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق وتمد المؤسسة بمجموعة أساسية من الأولويات ، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بالديناميكية والتغير المستمر ، والتفاعل مع البيئة الخارجية الغير مستقرة.

النشأة التاريخية للتخطيط الاستراتيجي :

يمكن إرجاع أصول الفكر التخطيطي في إطاره العام إلى المحاولات البشرية لتنظيم المجتمع ومؤسساته ، تلك التي اقترنت بالحضارة القديمة لاسيما حضارة مصر القديمة وحضارة بابل ثم الحضارة اليونانية ، حيث مارست أشكالا من المستقبل في شكل للتدبير والتوقع والحيلة ، وهناك بعض العلماء الذين أشارو إلى للتخطيط في الماضي مثل "فلاطون" و "ابن خلدون" والمفكر الإنجليزي "موريس دروب" علماً أن العالم الإنجليزي "مالتس" هو أول من مارس التخطيط بشكل علمي من

خلال توقعاته الخاصة بالعلاقة بين السكان والموارد الطبيعية ، وكذلك "مارشل" الذي أشار إلى دلالة تنسيق وتخطيط العنصر البشري كاستثمار ، ثم ظهر أول مصطلح جديد للتنظيم المجتمعي عام ١٩٠٣ وهو التخطيط^(٢) . وقد مر التخطيط بعدة مراحل للوصول إلى التخطيط الاستراتيجي ، حيث انتقل من "التخطيط الاستاتيكي" الذي يعني بمجرد الوقوف على الأوضاع الراهنة ومواجهتها إلى "التخطيط الديناميكي" الذي له تأثير فعال في توجيه مجريات النظام التعليمي ، ثم انتقل من "التخطيط التكنوقراطي" إلى "التخطيط الاستشاري" الذي يجعل من العمل للتخطيطي مشاركة واسعة بين جميع أفراد العملية التعليمية ، ثم انتقل من "التخطيط التكتيكي" إلى "التخطيط الاستراتيجي" الذي تأسست قواعده في الوقت الحالي^(٣) .

ولقد ظهر مفهوم الاستراتيجية بداية في المجال العسكري ، ثم انتقل إلى المجال الاقتصادي ، ومنه إلى الإداري . وذلك مع نضج مفهوم الدراسات المستقبلية الذي تحول من مجرد الكشف عن المستقبل إلى محاولة صنعه والتأثير فيه^(٤) .

أما دخول التخطيط الاستراتيجي في النظم التعليمية فقد جاء متأخراً ، حيث تعود البدايات الأولى لتطبيقية في مؤسسات التعليم إلى بداية السبعينات ، ففي عام ١٩٧٢ أكد "مكندل" و "هانسن" على أن برامج وسياسات مؤسسات التعليم العالي لا تتفق مع أهدافها ، كما أن استغلال هذه المؤسسات مطالبة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي كي تتكيف مع التغير ، وقد ظلت محاولات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي مجرد نداءات من جانب "مكندل" و "هانسن" وغيرهم حتى نهاية السبعينات وبداية الثمانينيات ، عندما ازداد لفتاح التعليم العالي عليه^(٥) .

والجدير بالذكر أن الدراسات المستقبلية تعد عاملاً مهماً في تطوير التخطيط الاستراتيجي المعتمد على الرؤى المستقبلية ، والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى ، ولهذا يرى المخططون أنها قراءة بعيدة المدى في استراتيجيات التنمية ، ولذلك عدت بمثابة تخطيط استراتيجي طويل الأجل للمشكلات ، والأزمات المتوقعة مثل الاتيهار السكاني ، والبطالة ، والهجرة ، وغيرها ^(٦) .

مفهوم التخطيط الاستراتيجي :

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي ، حيث يرى "برايسون" Bryson التخطيط الاستراتيجي بأنه المجهود المنظم لاتخاذ قرارات جوهرية ، والقيام بتصرفات أساسية من شأنها أن تشكل وتوجه مؤسسة ما - "أو كياناً ما" وأن تحدد ما تقعله ولماذا تقعله ^(٧) .

ويعرفه دافيز وإليسون باعتباره الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة ، لأنها من خلال هذا التخطيط تعتمد إلى ترجمة ما اختارته من مميزات أو توجهات إلى أفعال وأحداث ، من خلال التحليلات الدقيقة للموقف السراهن والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المنظمة فيه ، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسية والاولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها حتى تحقق رؤية المنظمة ورسالتها ، وترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها ^(٨) .

ويرى "جيرى ديزلر" Gury Dessler " التخطيط الاستراتيجي بأنه " عملية تحديد عمل المؤسسة اليوم ، والعمل الذي نصبو للقيام به في المستقبل ، ثم وضع برامج عمل يراعى فيها للفرص والتهديدات ، وعوامل القوة والضعف ، وتحديد الجهات المنافسة ^(٩) .

ويعرفه ضياء الدين زاهر تعريفاً إجرائياً على أنه " تخطيط يتحرك في أفق زمني معلوم ، يتراوح بين خمس سنوات إلى سنوات ، أو ما يزيد قليلاً ، وينتهي بخطة استراتيجية ، تتضمن عدداً من الخطط الإجرائية والتفصيلية ، ويكون لكل هذه الخطط خطط أخرى احتياطية ، يصح الاستعانة بها وقت الأزمات ، أو في تغير ظروف التنفيذ ، وهنا تظهر مرونته وحركيته ، كما أنه يسير وفق عملية معقدة ، تمتد تحقيق المهام ، والغايات طويلة الأجل للنظام التربوي ، بالاستعانة باستراتيجيات معينة لاستخدام كافة الموارد البشرية ، وغير البشرية المتاحة والمتوقعة (١٠) .

المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي :

ويرتبط بمفهوم التخطيط الاستراتيجي عدة مفاهيم مثل:

الاستراتيجية ، الإدارة الاستراتيجية ، التوجه الاستراتيجي ، الرؤية الاستراتيجية... الخ.

الاستراتيجية Strategy :

الاستراتيجية لفظ عسكري استخدم في أول الأمر منذ عصر الرومان في تنفيذ أهداف عسكرية ، وتحديد سلطات القيادة ، ثم استخدم بعد ذلك في كثير من المجالات المدنية وغيرها ، ولعل أشهر تعريف لكلمة استراتيجية هو فن استخدام وتحريك الموارد السياسية والنفسية والاقتصادية والبشرية للمؤسسة ، لتحقيق أهداف عليا (١١).

بيد أن تحليل كل من "مانتبرج Mintzberg" وزميله "غوشال Ghoshel" و "كوين Cuinn" يعد من أهم التحليلات لمفهوم الاستراتيجية (١٢).

١. الاستراتيجية بوصفها "خطة Plan": تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأعمال الموجهة ، والذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفاً .

٢. الاستراتيجية بوصفها " حيلة Poly " : تتضمن اتخاذ موقف ما لمراوغة الخصم .

٣. الاستراتيجية بوصفها " نموذجاً Pattern " : وهي بهذا التعريف تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت ، إما عن تمحيص ونقليب للأمور على كل وجوها (استراتيجية موجهة Intended) ، وإما من خلال تطوير نموذج قائم فعلاً من السلوك (استراتيجية بازغة Emergent)

٤. الاستراتيجية بوصفها " موضعاً Position " : بمعنى أن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تركز في موضوع معين يفرض عليها الوسط الذي تعمل فيه .

٥. الاستراتيجية بوصفها " منظوراً Prespective " : بمعنى إن المنظمة تحاول أن تثبت موقعها في المستقبل ، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع .

وكذلك تعرف الاستراتيجية بأنها " مجموعة الخطط الموجهة ، التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار التي اختارته ، والاستفادة من الفرص المحيطة بها ، ومواجهة القيود والتهديدات والمخاطر التي تتعرض لها ، لتحقيق أهدافها الاستراتيجية ، مع التأكيد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة^(١٣) .

الإدارة الاستراتيجية :

يرى ستركلاند وسومبسون (Strckland & Sthompson) أنها : " عملية إدارية لبناء الرؤية الاستراتيجية ، ووضع الأهداف ، وصياغة الاستراتيجيات ، وتجهيزها ، وحساب الفترة الزمنية اللازمة لإتمامها ، ثم قياس مدى ملامتها"^(١٤) .

ويرى آخرون إن الإدارة الاستراتيجية هي : " عملية تحديد رسالة أو غاية المنظمة ، وأهدافها ، وتحديد استراتيجيتها كسبيل لبلوغ الأهداف في بيئة متغيرة مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات ، وتقييم مدى التقدم ، ونتائج التنفيذ " (١٥) .

ويعرفها ويلز (Wells) بشكل إجرائي بأنها "مدخل منظمي لتعريف وضع التغيرات الهامة ، وقياس أداء المنظمة نحو رؤيتها" (١٦) .
التوجه الاستراتيجي :

في نظر "بوزوت Biosot " إن مدخل "التوجهات الاستراتيجية" يشمل سلوكاً تنظيمياً يستهدف للربط بين التخطيط الاستراتيجي ، القائم على أسس من الحقائق والمعلومات الثابتة والقدرات المنظمة الجاهزة للتفعيل والتوظيف ، وبين الفكر المستقبلي القائم على التوقعات غير الأكيدة لما يمكن أن يحدث من أحداث ، وعلى ما يجب أن تتحلى به المنظمة من قدرات لمواجهة التحديات المرتبطة بها ، من خلال عملية احتياز لما يحدثه التغير السريع من اضطراب وزخم ، عبر لفهم الكلي القائم على الحدس Intuitive Understanding ، للوصول إلى تصور ما يمكن أن يرشد المنظمة ويوجه جهودها في المستقبل (١٧) .

وبوجه عام ، فإن الجمع بين التخطيط الاستراتيجي والتوجه الاستراتيجي يعد من الأمور الضرورية بالنسبة للمخطط المدرسي المعاصر، خاصة إذا كانت المدرسة مسئولة عن قراراتها الاستراتيجية في إطار مفهوم المحاسبية " Accountability " والإدارة الذاتية " Self management " ، إذ أنه يتيح لها تنظيم قدراتها ومواردها " Resources & ** " باستمرار حتى يمكنها مواجهة ما يحمله المستقبل وما يفرضه عليها من تحديات .

الرؤية الاستراتيجية :

يذكر كل من ستركلاند وسمبسون أن " الرؤية الاستراتيجية هي خريطة لمستقبل المؤسسة ، الذي تسعى للوصول إليه ، وتشمل المسح البيئي الداخلي والخارجي ، بما في ذلك من جوانب تكنولوجية وجغرافية وجهات منافسة ، فهي تخطيط لخلق مؤسسة متطورة ، وتجب على سؤال إلى أين نريد أن نذهب ؟ ، أما وصف رسالة المؤسسة ، فيجب على سؤال من نحن ؟ وماذا نفعل ؟^(١٨) .

وهناك اتجاه آخر يرى أن الرؤية تدور بين ثلاثة مفاهيم هي^(١٩) :

١. أنها الأهداف العامة للمشركة التي تصلح لغايات كل الأفراد ، وتلخص كل المهام .

٢. وأنها قدرة القائد على اتخاذ الرؤية الصحيحة للمؤسسة ، من خلال معرفة واقعها الحقيقي ، للوصول إلى الصورة المستقبلية المرغوبة .

٣. وأنها قدرة المؤسسة من خلال قادتها على معرفة أين تذهب ، ثم وضع التصور لتصميمها وبنائها المستقبل ، وخط سير هذا البناء لتحقيق وتحقيق الأهداف السياسية المرجوة .

وعلى ذلك تعرف بأنها " إن الرؤية الاستراتيجية هي تصور المستقبل المرغوب للمؤسسة ، قائم على دراسة ماضيها ، وأوضاعها الداخلية ، وما ينتج من مواطن القوة والضعف ، وما تتعرض له من خبرات خارجية ، قد تمثل فرصاً أو مخاطر مستقبلية " ^(٢٠).

وكذلك يوجد مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي نبيها فيما يلي^(٢١) :

التفكير الاستراتيجي :

هو نوع من التفكير المنطقي المتسلسل يركز على هدف محدد مسبقاً كماً وزمناً ، وكيفاً ومكاناً ، عن طريق خطوات متتابعة ووضعاً في الاعتبار النظرة الشاملة للبيئة والتفكير هنا أسبق من التخطيط .

الاختيار الاستراتيجي :

الاختيار المفضل لدى متخذي القرار من بين البدائل المطروحة لتحقيق رؤية شاملة للمؤسسة ، ويتم في المستويات الإدارية العليا ، ويطلق عليه أيضاً " الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice " أي الاختيار من بين البدائل المتاحة ، وحل الاختيار الاستراتيجي مناسب للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف في المؤسسة .

الفعوة الاستراتيجية :

هي المسافة الموجودة بين الواقع الحالي للمؤسسة وبين ما يود واضع الخطة الاستراتيجية أن تكون عليه في المستقبل .

التخطيط التكتيكي :

كفاءة استخدام الموارد يوماً بيوم تحتاج إلى مستويات إدارية دنيا وإشرافية موجهة نحو تحقيق أهداف في ظل محدثات موضوعه .

مبادرات التخطيط الاستراتيجي :

يمكن القول بأن المناخ العام للتغير السريع وعدم الاستقرار ، صار هو مناخ الإدارة الإقليمية اليوم ، يميزه ما يلي^(٢٢):

١. المنافسة في مقابل التعاون :

فقد أدى الاهتمام بالسياسة التعليمية الموجهة عن طريق سوق العمل إلى منافسة المؤسسات التعليمية فرادى بدلاً من تعاونها لكي تلبي كل منها احتياجات هذه السوق والمستويات التعليمية التي يتطلبها دخولها. وقد أدى

هذا بالنتيجة إلى تعاون المعلمين معاً ، وتعاونهم مع غيرهم في مدارسهم ، وقيام قادة المدارس بقيادة العمل للتعاوني في مدارسهم ، مما نتج عنه اهتمام بالمشاركة في العمل والأدوار.

٢. التفسير في مقابل الثبات :

وقد أدت الحاجة إلى تأكيد استمرارية نمو المتعلمين وتعلمهم ، وبخاصة في سنوات تكوينهم في التعليم الأساسي في المدارس إلى تقديم بيئة مستقرة. وقد كان نتيجة لمتطلبات تنفيذ تغيرات تعليمية تربوية جديدة، وفي عصر التغيرات الاجتماعية المتسارعة ، أن تهتم المدارس بالتخطيط للمستقبل.

وهكذا ثمة مجموعة من التحديات التي تبرر وجود التخطيط الاستراتيجي منها الثورة المعلوماتية ، والتي تسببت في العديد من النفقات الحضارية النوعية ، تتجسد في تحويل مسارات التنمية من مسارات الحظ المتصل في النمو ، والتغير إلى مسارات من الفقرات الغير متدرجة إلى أعلى ، والسعي الحثيث نحو العولمة ، حيث أنها سوف تتيح للقوة الكبرى اقتصادياً السيطرة والتحكم السياسي والاقتصادي والثقافي أيضاً ، بالإضافة إلى تنامي الدور الإعلامي في توجيه الرأي العام حيث أنه يتم بث العديد من القيم المعدة مسماً ، بغض النظر عن أية جذور مخالفة لهذه القيم لدى الجمهور ، الأمر الذي يضاعف من جهة المخطط التربوي من كونها مهمة وقائية إلى مهمة علاجية ، تهدف إلى إزالة أي تغيير غير محمود ، كما أن تصاعد دور التكتلات الإقليمية سيحد من القدرة للتفاوضية لأي دولة متضررة في العلاقات الدولية.

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى :

يوجد العديد من الفروق بين كل من التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى يمن أن توضح في الجدول التالي (٢٣) .

جدول (٩)

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى

م	التخطيط الاستراتيجي	التخطيط طويل المدى
١-	• يحدد ما تريد المؤسسة أن تصل إليه في المستقبل .	• ينطلق من الأوضاع الحالية للتنبؤ بالمستقبل
٢-	• يضع في اعتباره التنفّر الذي يحدث في البيئة ولا يفترض وجود حالة ثابتة للنمو.	• يعتمد على الافتراضات الداخلية وحدها دون النظر للظروف الخارجية
٣-	• يركز بصورة أساسية على القضايا الاستراتيجية وإطارها السياسي	• يركز على الأهداف دون التعرض للسياسات
٤-	• أفضل في حالة الاهتمامات القائمة	• أفضل في حالة وجود اتفاق وإجماع
٥-	• يركز على تناول البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة التعليمية	• يركز على استقرار الاتجاهات الخارجية
٦-	• يركز على المستويات العليا للمؤسسة أي يقدم البيانات للتخطيط طويل المدى	• يميل إلى أن يكون من أسفل لأعلى
٧-	• يقيم أسوأ الظروف وأفضلها	• يتسم بدرجة كبيرة من التفاؤل
٨-	• يركز على للتوصل إلى درجة من تحقيقه ولكن لا يستطيع السيطرة بدرجة مطلقة على عناصر التميز	• لا يقدم إلا تخطيطاً قصيراً حيث: ○ تخطيط لأطول من سنة يكون غير دقيق ○ يركز نظم لتقييم الأعمال على الحاضر
٩-	• يستمد من الأفكار فتكون نوعية في طبيعتها	• يبنى على افتراضات رقمية

سمات التخطيط الاستراتيجي :

يتسم التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من الصفات التي تكفل له النجاح في تحقيق أهدافه ، واستمراريته منها (٢٤) :

- **الشمول:** أي أن تشمل الخطة كل جوانب الهدف ، أو الغرض الذي وضعت من أجله ، بحيث يمكن تلاقي الكثير من الأخطاء قبل حدوثها.
- **الواقعية:** أي أن تكون تقديرات ، وحسابات الخطة مراعية لظروف الواقع ومتماشية مع الظروف الفعلية أو العملية.
- **المرونة:** أي وجود قدر يسمح بالحركة ، ومواجهة للتغيرات غير المتوقعة التي يمكن ان تحدث للخطة.
- **الحس والإبداع:** وذلك في الإتيان ببدائل خصبة من الخيال.
- **البصيرة:** حيث أن المستقبل يجب أن يكون موجهاً ، يمتد عبر المدى البعيد ، ويتطلب تدبّرات بعيدة ، عبر الصناعة والاقتصاد والتكنولوجيا والميول الاجتماعية والسكانية ، والعوامل التي تؤثر على الأحداث المستقبلية.
- **فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات :**
- **من فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات ما يلي :**
- **رؤية مستقبلية وتشاركية :**
- داخل البنية المدرسية أو خارجها لابد من الاشتراك في وضع رؤية مستقبلية وتصور تشاركي التعليم ، والإجابة عن السؤال الاستراتيجي إلى أين نحن ذاهبون ، وتحديد الصورة النهائية والمستقبلية للمؤسسة.
- أي يصبح لكل فرد في المجتمع سهم شارك فيه ، وتتكون الروح التشاركية من خلال وضع الخطة الاستراتيجية للمشروع المراد تنفيذه.
- **زيادة الانتماء لرسالة المؤسسة :**
- أي فرد يشارك ويساهم في نجاح المؤسسة لابد أن يدافع عنها ويؤمن برسالتها لأنه شارك في صياغتها ، ويساهم في بلوغ الغايات الرئيسية للمؤسسة.

• زيادة الدعم الخارجي والداخلي :

أي مؤسسة تحصل على الدعم من داخلها (الأفراد والمساهمة) ومن خارجها للبيئة الخارجية لأنهم جميعاً شاركوا في القيادة ووضع القرار، أي أنه يسهل ويؤكد على البناء المؤسسي .

• التحكم في الأمور غير المؤكدة وإدارتها :

أي تحليل للعناصر الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات لأي مشروع ، الأمر الذي يساعد على التحكم في الأمور غير المؤكدة وإدارتها بفاعلية.

• تحسين المظهر العام للمؤسسة وقياس ذلك :

نتيجة للحصول على المخرجات الجديدة للنتيجة من التطبيق للتخطيط الاستراتيجي ، لأن الحكم على الإنجاز للمؤسسة تجعل المجتمع يشعر بتقدم ملموس وقابل للقياس.

• العصول على الموقع الفعال بين المؤسسات :

أي مدرسة أو مؤسسة يطبق بها التخطيط الاستراتيجي لابد أن تحصل على موقع فعال بين المؤسسات المختلفة أو المتماثلة نتيجة التعاون بجهود أفرادها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

• تضامن القوى العاملة وتركيزها :

تحقيق النجاح يأتي من اتفاق الجمع على الخطوات وبالتالي تقليل الاختلافات الفردية بين العاملين ويكون النجاح هو الحافز القوي لتضامن القوى العاملة وتطبيق تركيزها في التخطيط الاستراتيجي ، فمن إيجابيات التخطيط الاستراتيجي العمل الجماعي لجميع العاملين فالكل له دور ومسئول لأن الاستراتيجية مسئولية جماعية.

• تطوير المؤسسة كعملية مستمرة :

يسهم في جعل عملية التطوير عملية مستمرة وليست مؤقتة أو آنية وإن تكون مبادرية وليست رد فعل لخسارة معينة ، أي يجب أن تكون عملية للتطوير تفكير متواصل تسعى من خلاله المؤسسة إلى الجودة والتحسين المستمر .

• المساعدة على تحديد الأولويات :

وفق احتياجات الأداء والمؤسسة والمجتمع وسوق العمل بطريقة عملية منجية متوازنة لتحقيق أفضل النتائج.

• مستويات التخطيط الاستراتيجي :

هناك أربع مستويات للتخطيط الاستراتيجي هي : (استراتيجية المنظمة - استراتيجية التنافس - استراتيجية النشاط - استراتيجية التخصص الوظيفي - الوظيفة).

وجدير بالذكر أن هذه المستويات الأربعة تتواجد جميعاً داخل الاستراتيجية الواحدة ، ولكي تقوم كل منها بدور على مستوى معين ، لتحقيق الرؤية العامة للمؤسسة وذلك على النحو التالي^(٢٦) :

• استراتيجية المنظمة :

وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة الاتجاه الذي تحدده المنظمة لنفسها ، في ضوء المتغيرات البيئية حولها وتشمل أربعة أنواع من الاستراتيجيات ، تختار المنظمة من بينها ما يتناسب مع ظروف المؤسسة ، وهي :

• استراتيجية الاستقرار (الثبات) : وتستخدم عندما ترغب المنظمة في الإبقاء على المستوى الحالي من العمليات ، وتستخدم غالباً بعد الإنهاء من مرحلة النمو .

- استراتيجية النمو: وتستخدم عندما تريد المنظمة تحقيق معدل أعلى من التوسع في إحدى أو بعض عملياتها.
 - التخفيض أو التراجع: وتستخدم عندما تشعر المنظمة بضرورة خفض مخرجاتها أو حجم القدرة العاملة بها.
 - الاستراتيجية المركبة أو مدخل تعدد الاستراتيجيات: وتشمل اختيار استراتيجية أو أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.
- يد استراتيجيية التنافس :**

- ويشمل هذا المستوى ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات وهي:
- استراتيجية التركيز: وتشمل اختيار جزء من المنظومة ، والتركيز عليه عن طريق تحقيق الجودة في هذا الجزء بحيث يحقق التميز للمنظومة.
 - ويشمل هذا النوع ثلاثة خيارات هي:
 - استراتيجية التركيز على العملية.
 - استراتيجية التركيز على المخرج.
 - استراتيجية التركيز المتوازن الوسطى.
 - استراتيجية التميز أو التجزئة: وتشمل تحقيق الاختلاف في مخرجات المنظمة عن باقي المنظمات.
 - استراتيجية قيادة التكلفة: وتشمل تخفيض تكلفة المخرجات مع الحفاظ على جودتها.
- ج. استراتيجية النشاط :**

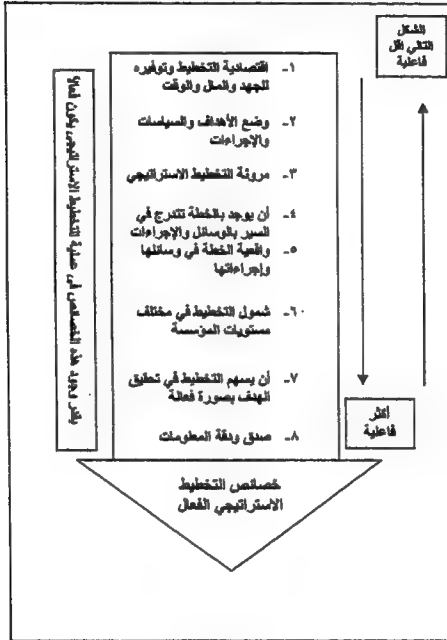
وهي الاستراتيجية الخاصة بكل نشاط مميز من الأنشطة التي تزاولها المنظمة.

الاستراتيجية الوظيفية :

وتأتي هذه الاستراتيجية في مرتبة أدنى بعد استراتيجيات المنظمة ، واستراتيجية النظام ، وتتكون هذه الاستراتيجية من عدد الاستراتيجيات التي يغطي كل منها إحدى النواحي الوظيفية الأساسية للمنظمة من برامج ومشاريع .

خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال .

يمكن توضيح خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال:



شكل (٢٢)

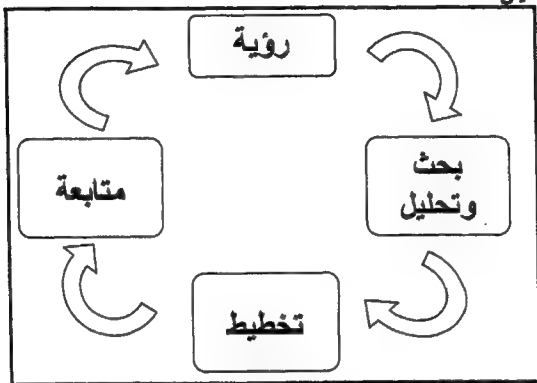
خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال

عناصر التخطيط الاستراتيجي :

تتلخص عناصر التخطيط الاستراتيجي في مجموعة من الخطوات من أهمها (٢٨) :

١. الرؤية: وهي حالة مستقبلية تتطبع في الذهن وتستدعي التفكير في الوسائل والطرق التي تؤدي إلى جعل هذه الرؤية ممكنة الحدوث بهدف رسم رؤية عامة للمؤسسة المراد وضع خطة استراتيجية لها .
٢. الرسالة: وهي الدور الأساسي الذي وجدت المؤسسة من أجله ، وهي عبارة عن إجابات لتساؤلات معينة عن المؤسسة ، ويجب عند صياغة الرسالة التأكد أنها مختصرة وواضحة ودقيقة وقابلة للقياس ، ولكل مؤسسة رسالتها الخاصة بها والتي تشكل هويتها .
٣. الأهداف: وهي الغايات التي ترغب المؤسسة الوصول إليها في المستقبل وتأتي في حدود الرسالة . وتحديد الأهداف ووضوحها هو الأساس لتحقيق النجاح في أي أمر من الأمور .
٤. الاستراتيجيات: وهي الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق الأهداف التفضيلية للخطة الاستراتيجية .
٥. خطة العمل: وتعني كيفية تنفيذ الاستراتيجيات التي جري اختيارها والموافقة عليها والمشروعات التنفيذية التي تخصها .
ويجب أن تحتوي الخطة العمل على كل من:
 - تحديد خطوات تنفيذ الخطة.
 - تحديد موعد بداية ونهاية تنفيذ الخطة.
 - تحديد الأفراد المسؤولين على تنفيذ الخطة.
 - توفير الأموال المطلوبة لتنفيذ الخطة.

• تحديد المؤشرات التي يستدل بها على الانتهاء من تنفيذ الخطة بنجاح .
ويوضح الشكل التالي أهم ملامح عملية التخطيط الاستراتيجي وذلك كما يلي:



شكل (٢٣)

ملامح عملية التخطيط الاستراتيجي

التخطيط المدرسي الاستراتيجي :

لا شك أن ظروف المنافسة ، وضغط الإنفاق الحكومي على التعليم ، وتطبيق المحاسبية ، وغيرها لمراحل فاعلة في تشكيل المفهوم الجديد للتخطيط المدرسي الاستراتيجي ، في ظل الإدارة المرتكزة إلى المدرسة .

وأصبح التخطيط المدرسي ببعده الاستراتيجي الجيد يتسم بخصائص ومهام لم تكن من قبل ضمن حنود المفهوم القديم مثل^(٢٩):

• كونه يستند إلى رؤية Vision المدرسة ، ورسالة أو مهمة Mission .

تعمل على تنفيذها على المدى البعيد ، وتحقيق ما تضعه من مواصفات المستقبل .

• كونه يستند إلى أسلوب المسح للبيئة الحاضرة Environmental Scanning لفرز مجموعة العوامل الفاعلة فيها ، وتوفير كم وافر من المعلومات .

• كونه يؤكد " الامتياز " ويسعى إلى تحقيقه من خلال الإنجاز الرافعي والأداء المتميز .

• كونه يعتمد على الاستمرارية والمرونة منهجاً يلتزم به .

• كونه ينشد البساطة والوضوح ، في غير إخلال أو تسطيح ، على الرغم مما يكتنف البيئة الحاضرة من تعقيد وتأثيرات متناقضة ومتضاربة .

ومن ثم فقد أضفى على المخطط المدرسي مطالباً بأن يتلمس للمدرسة طريقاً وموقفاً خاصاً بها على خريطة المستقبل ، وأن يضع خطاً استراتيجياً بعيدة المدى لتحقيق رؤياها تلك ، أخذاً ما يطرحه المخططون والتربويون والتعليميون من أفكار وتوجهات مستقبلية في اعتباره ، ليس بوصفها محددات ملزمة له بشكل إجباري كما كان في السابق ، بل بوصفها مؤشرات إرشادية تمكنه الاستهداء بها بشكل اختياري.

ويمثل الشكل التالي مستويات التخطيط المدرسي ، وتحديد موقع
التخطيط الاستراتيجي فيها^(٢٠) :



شكل (٢٤)

مستويات التخطيط المدرسي

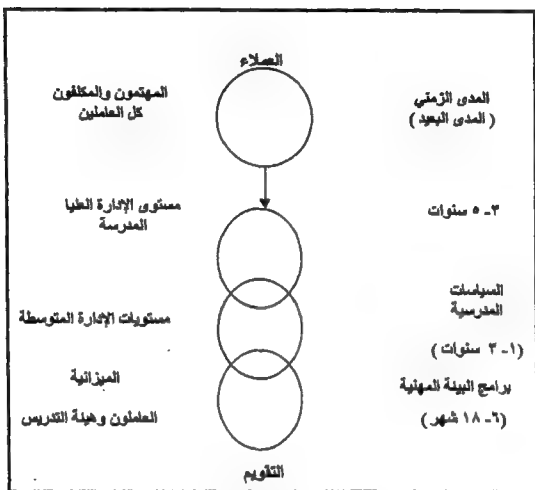
نستنتج مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي يمثل المنطلق الأساس
لعملية التخطيط وفي ضوئه تتم المرحلتين أو المستويين التاليين للتخطيط.
وهذا التخطيط يؤكد على ربط عملية التخطيط المدرسي كلها بالبيئة ، ويهتم
بالمدى الطويل والأهداف البعيدة ، منطلقاً من الواقع الراهن ، الذي يمثل
تحليله وتقويمه الخطوة الأولى للتخطيط ومنطلقاً إلى المستقبل .
نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي :

وترافقت مسيرة تطور الاتجاه الاستراتيجي في التخطيط المدرسي
مع تطور حركات الإدارة المرتكزة إلى المدرسة على مدار التسعينات ، بل
وتأثرت مداخل ذلك التخطيط تأثراً مباشراً بما تضمنته تلك الحركات من .

مضامين ومداخل ، إلى حد القول بأن ثمة تخطيطاً مدرسياً استراتيجياً ينطلق من مدخل الفاعلية Effectiveness approach ، وثمة تخطيطاً استراتيجياً ينطلق من مدخل التحسين Improvement approach ، وثالثاً ينطلق من مدخل الجودة الشاملة Total Quality approach ، وهكذا^(٣١).

ولقد شهد النصف الثاني من التسعينات ظهور نماذج أكثر تركيزاً على البعد الاستراتيجي من التخطيط المدرسي ، أضيف خلالها مكون جوهري إلى منظومة التخطيط ، ألا وهو الظهير الفكري للمستقبلي المتمثل في تحليل نتائج الدراسات المستقبلية والاستشرافية ، واستخلاص توجهه استراتيجي خاص بالمدرسة يحكم عمليات التخطيط .

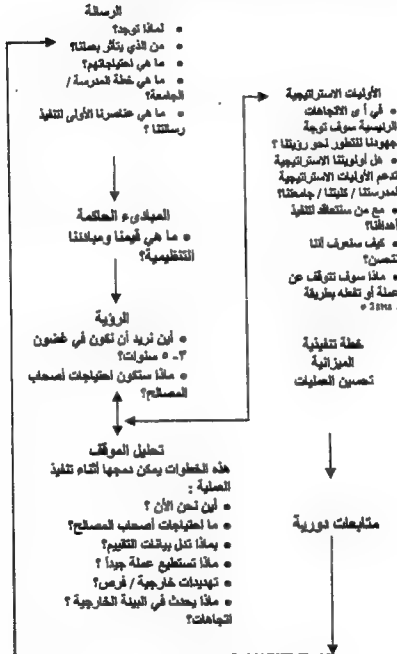
وفي نموذج وست برنهام west Burnham - على سبيل المثال - في مرحلة منتصف التسعينات^(٣٢):



شكل (٢٥)
مستويات نموذج التخطيط المدرسي عند برنهام

وكذلك يوضح الشكل التالي نموذجاً آخر للتخطيط الاستراتيجي يركز على هذا البعد كما يلي^(٣٣)

نموذج تخطيط استراتيجي



شكل (٢٦)
نموذج تخطيط استراتيجي

هوامش الفصل

- Developing Strategic Thought, London, McGraw- Hill, 1995, P.40.
- ٢- أحمد على الحاج: التخطيط التربوي: إطار لمدخل تيموى جديد ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، ١٩٩٢ ، ص ٩٥
- ٣- محمد السعيد عبد المقصود: التخطيط التربوي في الدول العربية ، بحث مقدم إلى ورشة عمل بعنوان " المفاهيم والأساليب الحديثة في التخطيط التربوي " ، المنعقدة في شبراتون القاهرة في المدة ١٥ - ١٩ سبتمبر ١٩٩١ ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية مع الشعبة القومية المصرية لليونسكو ، القاهرة ، ١٩٩١ ، ص ص ٧ - ٥ .
- ٤- شاكر محمد فتحي: " إدارة المنظمات التعليمية " رؤية معاصرة للأصول العلمية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ١١٧ .
- ٥- الهادي الشربيني: التخطيط الاستراتيجي واستخدامه في مؤسسات التعليم العالي رؤية مستقبلية ، مجلة كلية التربية ، المنصورة ، العدد ٢٠ ، ج ٣ ، ١٩٩٣ ، ص ١٣٥ .
- ٦- محمد عزت عبد الموجود: مقدمة المترجم في كتابه: جون م برايسون، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العلمية وغير الربحية ، دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ص ١٩ - ٢٠ .
- ٧- جون م . برايسون: التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العلمية وغير الربحية ، دليل عمل لدعم الإنجاز المؤسسي واستدامته ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٧ .

8- Davies B.& Ellison,L. :School Leadership for 21st Century : A Competency and Knowledge Approach, London, Routledge, 1997,P.81.

9- G.Dessler : Management Leading People Organization in the 12st Century, New Jersey, Prentice Hall,2002,P.162.

١٠- ضياء الدين زاهر: تعليم الكبار منظور استراتيجي ، دار سعاد الصباح، الكويت ، ١٩٩٣ ، ص ١١٣ .

١١- إبراهيم بدران: تطلعات لمصر المستقبل في السياسة والتنمية البشرية والبحث العلمي ، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ١٩٩٩ ، ص ٢٨٠ .

12- Dalin, P.: School Development, Theories and Strategies, London ,Cassell, 1998, PP.133-135.

١٣- عابدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج ، مشاركة المخاطر ، المكتبات الكبرى بمصر العالم العربي ، الأهرام ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٤ .

14- Thompson, A.& Strickland TRAJ.: Strategic Management Concepts and Cases, New York, MC Graw Hill, 2001, P.6.

١٥- أحمد سيد مصطفى: إعادة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي والعشرين ، الناشر المؤلف ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٥ .

16- Wells D. Lindsey: Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implantation, Highway, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, 2004, P.4.

17- Bisot, M. : Preparing for Turbulence, Op.Cit.,P.38.

18- Thompson, A& T.R.A.J Strickland, Op.Cit.,PP.6-7.

19- J.Macbeth & P. Mortimore: Improving School

Effectiveness, Buckingham, Open University Press, 2001, P.130.

- ٢٠- فانتن محمد عزازى: تطوير التعليم الثانوى بين المواقع وتحديات المستقبل ، المجموعة العربية للتريب والنشر ، ٢٠٠٨ . ص ٥٣ .
- ٢١- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحرى: تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب ، القاهرة، ص ص ٨٥-٨٦.
- ٢٢- أحمد إسماعيل حجي وإيتناهج محمود طلبه: إدارة دور الحضائفة ورياض الأطفال ، دار الزهراء ، الرياض ، ٢٠٠٨ ، ص ١٧٥ - ١٧٦ .
- ٢٣- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحرى ، مرجع سابق ، ص ٩٠.
- ٢٤- أحمد محمد بوزير: التخطيط التعليمى وتحديات القرن الحادى والعشرين ، أوراق عمل الندوة التربوية للمؤتمر السابع والعشرون المنعقدة فى جمعية المعلمين الكويتية فى الفترة من ٢١ - ٢٤ مارس ١٩٩٨ ، جمعية المعلمين الكويتية ، ١٩٩٨ ، ص ص ١٠- ٣٧ .
- ٢٥- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحرى ، مرجع سابق ، ص ص ٩٢ - ٩٤ .
- ٢٦- ينظر على سبيل المثال :
- أحمد محمد الطيب: الإدارة التطعيمية: أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعى الحديث ، الإسكندرية ، ١٩٩٩، ص ص ٧٥-٧٦ .
- ٢٧- محمد صبرى حافظ والسيد السيد محمد البحرى: مرجع سابق ، ص ٨٩
- ٢٨- للمرجع السابق ، ص ص ١١٣ - ١١٤ .
- ٢٩- ينظر على سبيل المثال:

- محمد فريد الصحن وعلى الشريف ومحمد سعيد سلطان : **مبادئ الإدارة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٠ ، ص ص ١٩٧ - ٢٠٥ .**
- عابدة سعيد خطاب : **مرجع سابق ، ص ص ٤٩ - ٥٠ .**
- 30- Brent Davis et al.: **Education Management for the 1990**, Longman,USA.,1990,P.34.
- 31- Susan C, Stone: **Shaping Strategy , Intended School Planning Planning in the1990**, National association of independent School, 1993, PP.5-6.
- 32- West Burnhen J.: **Strategy , Policy and Planning in Bush, T. and West - Bunhan J, The Principals of Educational Management**, Horlow, Longman,1994, P.80.
- 33- University of Wiscon in the Madison: **Office of Quality Management ,**
(www.win.graphics.wwsp.model.usd),2003,P.41.

الفصل التاسع

الجودة فى التعليم وتطبيقاتها

- مقدمة
- مبررات الحاجة إلى ضمان الجودة فى التعليم
- التطور التاريخى لإدارة الجودة الشاملة
- الجودة فى الإسلام
- مفهوم الجودة
- تعريف إدارة الجودة الشاملة
- أهداف إدارة الجودة الشاملة
- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فى التعليم.
- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
- مؤشرات الجودة فى التعليم
- نماذج إدارة الجودة الشاملة
- مفهوم ضمان الجودة
- نماذج لمدخل ضمان الجودة فى التعليم الجامعى

الفصل التاسع الجودة في التعليم وتطبيقاتها

مقدمة:

تعد إدارة الجودة الشاملة أحد المدخل الإدارية المعاصرة والتي تلعب دوراً حيوياً ومتميزاً في مساعدة المنظمات على اختلاف مهامها وتنظيماتها البشرية على البقاء والمنافسة في بيئة شديدة التعقيد، سريعة التغير والتحول، مركزة في ذلك على فلسفة التحسين المستمر، من خلال منهجية فكرية وعملية متكاملة الأدوات والوسائل والمعايير والتقنيات، يسودها ثقافة التميز رغبة في إرضاء الجميع عاملين، وسعيًا لتحقيق الأهداف على المستوى قصير وطويل المدى.

مبررات الحاجة إلى ضمان الجودة في التعليم:

إن مؤسسات التعليم تواجه الكثير من التحديات في هذا العصر الذي يوصف بأنه عصر السماوات المفتوحة التي كسرت فيها شبكات الاتصال والمعلومات العامة للعوائق والحوالز، وسهلت التواصل بين الشعوب وفتحت المجال أمام الأفراد للوصول إلى مقاعد ومعلومات ضخمة ومتنوعة بسرعة مذهلة ، مما جعل السباق الدولي محمومًا للوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة التي من المتوقع أن تكون المعيار الأساسي للقوة في نظام عالمي يتشكل بسرعة هائلة.

ومن أبرز التحديات التي تفرض على مؤسسات التعليم تغيير ممارساتها الحالية وتبنى مفهوم الجودة الشاملة مايلى^(١):

الثورة العلمية والتكنولوجية:

لقد أدى التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يعتمد أساساً على العقل البشري والالكترونيات الدقيقة ، والكمبيوتر وتوليد المعلومات وتنظيمها

واختزلتها واسترجاعها وتوصيلها بسرعة متناهية إلى ما يسمى بعصر الإدارة فائقة السرعة ، وأصبحت المشكلة الآن في مصر لا تكمن في كيفية توليد هذه التكنولوجيا الجديدة ، بل كيفية الاستخدام الأمثل لتحسين نوعية الأداء.

إن التحدي الحقيقي الذي يولجه مؤسسات التعليم في مصر الآن هو التطور التكنولوجي الهائل وثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج وأنماطه تطلعا نحو الانتقال من مجتمع صناعي إلى مجتمع ذى إنتاج كثيف المعرفة.

الثورة المعرفية:

تسببت ثورة المعلومات التي نشهدها حاليا في تضاعف المعرفة الإنسانية في فترات زمنية قصيرة خلال النصف الثاني من القرن العشرين تقدر بسبع سنوات ، ومن المتوقع أن تتضاعف في السنوات المقبلة خلال فترات أقصر تقدر بثمانية عشر شهرا (أقل من عامين).

وقى ظل ظاهرة العولمة (Globalization) تحول الاقتصاد العالمى إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة بعد أن كان اقتصادا يعتمد على استخداما لمصادر ورأس المال والعمالة الكثيفة، وأصبح يطلق عليه الاقتصاد الجديد (New Economy) وبذلك أصبح قدرة أى دولة تتمثل في رصيدها المعرفى فى هذا العصر المرتبط بدخول الألفية الثالثة وهو مجتمع المعرفة "Knowledge Society" حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية بحوالى (٨٠%) من اقتصاد بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وسنغافورة والهند، ويرتبط مجتمع المعرفة بمفهوم مجتمع التعلم الذى يتيح كل شئ فيه فرصا ليتعلم ويعرف، ويتعلم ليعمل، ويتعلم ليعيش مع الآخرين، ويتعلم لتحقيق ذاته.

المنافسة العالمية:

فى ظل عولمة النظام الاقتصادى لم تعد الدولة قادرة على أن تعيش بمعزل عن المنافسة العالمية الحادة ، وإن ما تحتاجه هو ضمان الجودة لكيفية تشغيل المؤسسات فى هذا المناخ التنافسى ، وتصبح أهمية الإعداد الجيد للطلاب فى الأسواق التى بها تتزايد المنافسة أمراً ضرورياً. ومن ثم يستدعى الأمر التركيز على تعليم المهارات للطلاب أكثر من التركيز على النظريات والمعارف ، ومن ثم إعطاء الاهتمام الكافى للتدريب العلمى والتعليم الذاتى من خلال الممارسة الفعلية ، وهذا بدوره يضع الجامعات أمام تحدياً عليها أن تولججه من خلال صياغة نظام متكامل للمشاركة مع مؤسسات الإنتاج والخدمات المحيطة بها لتوفير الفرص المناسبة للتدريب الميدانى وإكسابهم المهارات والخبرات التى تضمن تحقق المواصفات والمعايير العالمية المرتبطة بالإنتاج والجودة فى أداء العمل.

التطور التاريخى لإدارة الجودة الشاملة:

بدأت نشأة الجودة كنظام إدارى شامل فى اليابان مع بداية القرن العشرين ، وخاصة عندما طبقت مبادئها على المنشآت الصناعية اليابانية ، وبعد نجاح منقطع النظير فى تحقيق الأهداف التى طبقت بها ، انتشرت هذه الفكرة فى العديد من الدول الغربية^(٣).

ورغم ذلك فإن للمفهوم أصوله التاريخية القديمة، التى ترجع إلى حضارة بابل والملك البابلى "حمورابى" قبل حوالى خمسة آلاف سنة ، حيث وضع أقدم لائحة جزاءات لحالات الإهمال والقصور فى الأداء^(٣). كما وجدت الجودة فيما شيدوه المصريون القدماء من أهرامات ومعابد وفيما صوروا على جدران من أساليبهم فى القياس ، والفحص المنظم للنشطة التى يؤدونها^(٤).

وفى الحضارة الإسلامية أصبحت الجودة فى أداء الأعمال منهج عمل وأسلوب حياة، وأصبح الفرد المسلم مطالب بإتقان عمله إرضاء لخالقه سعياً لخير الدنيا والآخرة، لقوله تعالى: "إنا لا نضع أجر من أحسن عملاً" (الكهف ، ٣٠) ، وقول رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" والآيات والأحاديث الدالة على ذلك عديدة فى كتاب الله وصحيح السنة النبوية.

لقد نشأ نظام الجودة الشاملة خلال الأربعينيات من القرن العشرين على يد الأخصائى الأمريكى إدوارد ديمينج Edward Deming الذى لقب بأبى إدارة الجودة الشاملة. وقد انتشر نظام الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية من قبل علماء الإدارة والإحصاء والعلوم الهندسية فى منتصف الخمسينات عندما تم نشر أول مقاله عام ١٩٥٦م عن هذا الموضوع فى مجلس Harvard Business ، حيث تعددت مدخل والأساليب دراسة الجودة تعدداً كبيراً، فمثلاً استخدم ديمينج Deming مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة ، على حين وضع جوزيف جوران Joseph Juran الأساس الفلسفى لقيمة وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة ، والتخطيط للجودة ، ومراقبتها والتحسين المتواصل لها^(٥).

ولقد ركز "فيليب كروسبى" Philip Crosby على أهمية العناية بالمخرجات من خلال الحد من حجم العيوب لدرجة يمكن أن تقترب من مستوى العيوب الصفرية. ولقد نادى غيرهم بأهمية تكوين حلقات مراقبة الجودة يشارك فيه العاملون جميعهم بالمؤسسة. وبعد سنوات من الحرب العالمية الثانية نقلت أفكار الأمريكى "إدوارد ديمينج" صاحب النظرية الجديدة فى الإدارة إلى اليابان^(٦).

لقد كان اليابانيون المدمرون بعد الحرب يتطلعون إلى إعادة بناء اقتصادهم ، فأصبحت مبادئ "تيمنج" هي ورقة المحتوى للتخطيطى الذى أرادوه. ولأن بعد أكثر من أربعة عقود من الزمن أصبحت المنتجات اليابانية مطلوبة على المستوى العالمى. لقد جعل قصة النجاح اليابانى من نظرية "تيمنج" فى الإدارة التى يسميها البعض "إدارة الجودة الشاملة" ظاهرة أعيد الانتباه إليها فى أمريكا من خلال تركيزها على عمليات إرضاء الزبون وتقويض السلطات إلى الموظفين ، وجودة المنتج .. لقد بدأ المديرون الأمريكيون يهتمون بها بداية من مصنعى السيارات إلى مديرى المستشفيات ورجال التربية^(٧).

وعلى صعيد القطاع الأوروبى كانت الفترة من ١٩٧٠ وحتى عام ١٩٧٩ من أخصب الفترات اهتماما بالجودة ومعاييرها ومؤشراتها الفنية، حيث أصدر معهد المواصفات والمعايير البريطانية عدة مواصفات للجودة عام ١٩٧٢، ١٩٧٣، ١٩٧٤، وفى عام ١٩٧٩ أصدر المعهد مجموعة من المواصفات المخصصة للأغراض التعاقدية وكان من نتيجة تزايد اهتمام الدول الأوروبية بالجودة وجوانبها الفنية المختلفة إنشاء المنظمة الدولية للمعايير التى تبنت - منذ عام ١٩٩٥ - مراجعة المواصفات الخاصة بالجودة وإعادة إصدارها، كما قامت بوضع مجموعة مقترحات لمواصفات أخرى جديدة أدت إلى الوصول لمسلمة من المواصفات القياسية أطلق عليها عائلة للمواصفات القياسية ISO9000. ولقد تبنت الكثير من دول العالم المواصفات التى أصدرتها المنظمة باعتبارها مواصفات عامة يمكن استخدامها من قبل أية مؤسسة سواء كانت إنتاجية أم خدمة^(٨).

الجودة في الإسلام :

إن مفهوم الجودة الشاملة مفهوم إسلامي له أصوله وجذوره في مجال التعليم الإسلامي ومجال الصناعة عند المسلمين ، وليس صحيحاً إنه وليد الفكر الغربي المعاصر وذلك يتضح كما يلي :

لقد جعل الإسلام الأجر على قدر العمل فقال تعالى " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهن أجورهم بأحسن أعمالهم وهم لا يظلمون " [الاحقاف ١٩] أي لكل درجات حسب عمله ، وهي دعوة للعمل والإنجاز ، إنجاز يطلع عليه رب العباد ويجازي به ، إنجاز يؤدي إلى مغفرة من الله تعالى ، وفي ذلك يقول الرسول (صلي الله عليه وسلم) : " من بات كالأمان من عمله بات مغفوراً له "

وحين ندعونا القرآن الكريم إلى العمل والإنجاز فإنه يدعونا أيضاً إلى العمل المتقن الجاد ، حتى أنه يجعل مسألة خلق الموت والحياة إنما جاءت لابتناء بني آدم إيهام أحسن عملاً وليس إيهام أكثر عملاً وفي ذلك يقول تبارك وتعالى " الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً " [الملك : ٢] وقوله تعالى : " وهو الذي خلق السموات والأرض في ستة أيام وكان عرشه على الماء ليبلوكم أيكم أحسن عملاً " [هود : ٧]

كما يؤكد الإسلام على أن إحسان العمل يعد مسألة شرعية لقوله تعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً " تفرض على كل فرد مسؤولية تحسين أدائه ، ورفع مستواه إلى أقصى درجة يستطيعها مصداقاً لقوله تعالى " فاتقوا الله ما استطعتم " محاولاً الوصول إلى المستويات القياسية والمعايير في المواصفات التي يستطيع أن يصل إليها الإنسان ، وهو منها يتخطى ما أنفقت عليه الهيئات المتخصصة من مطابقة لشروط الجودة إلى

تحقيق أهداف المؤسسة بأقصى درجة من الكفاءة. وذلك من طريق محاولاته المتكررة وإعداده للإتيان بالعمل على وجه محكم وبدون قصور فيه.

والله سبحانه وتعالى تتجلي صور إتقان صنعته في كل شئ في هذا الوجود ، قال تعالى " صنع الله الذي أتقن كل شئ إنه خبير بما تفلون " [النحل : ٨٨] إنها إشارة الى صنع الله وجودته في الكون لنفدى - نحن العباد - بالخالق البارئ سبحانه وتعالى في صفاته ، ويعمل الإنسان الى أن يكون ربانياً في قوله وعمله .

وإذا كان الإسلام يأمرنا بالعمل والإيحاء والإتقان قدر الطاقة فإن هناك كثيراً من المفاهيم الإسلامية ذات العلاقة بمفهوم الجودة مثل الإحسان قال تعالى " وأحسنوا إن الله يحب المحسنين " [البقرة : ١٩٥] ، وقد أحسن الله كل شئ خلقه وأحكمه وفي ذلك يقول تعالى "الذي أحسن كل شئ خلقه " (للسجدة : ٧) فإذا كان الله سبحانه وتعالى خالقنا يحسن كل شئ ألا به سبحانه في أعمالنا ؟

.ويؤكد رسول الله (صلي الله عليه وسلم) على أهمية إتقان العمل ومدى حب الله له فيقول (صلي الله عليه وسلم) " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه "

ومن أروع ما جاء عن النبي (صلي الله عليه وسلم) في الحديث على العمل قوله (صلي الله عليه وسلم) " إذا قامت على أحدكم القيامة وفي يده فسيلة فليغرسها " فالمعلم مطالب بأن يعمل لذات العمل سواء انتفع بثمرات أحد أم لم ينتفع حرصاً من الإسلام على مواصلة العمل والكدح منذ الوعي الإنساني وحتى ساعة الحساب ، والعمل بهذا المفهوم يتسع لكل

نشاط الائتمان ويجعل الحياة كلها عملاً وكحماً من أجل الإنجاز المستمر ، وعلى أحد المعاني التي تؤكد مفهوم الجودة الشاملة لدي المسلم.

وإذا كان الجمال يلعب دوراً في جودة المنح ، فإننا نجد حرص الإسلام على إكمال الأعمال حتى تبدو جميلة في مظهرها ، ولذلك نرى تشبيه رسول الله (صلى الله عليه وسلم) للرسالة الإسلامية بما فيها من رسالات كرجل بنى داراً فأكملها وأحسنها إلا موضع لبنة فجعل للناس يدخلونها ويتعصبون ويقولون لو لا موضع اللبنة فأننا اللبنة " مفهوم الجودة:

يشير المعجم الوسيط " إلى أن الجودة تعني كون الشيء جيداً وفعلها "جاء" والكيفية مصدرها من لفظ "كيف"، وكيفية الشيء تعني حاله وصفته^(٩). ويعرفها قاموس "ويستر" بأنها درجة الامتياز أو التفوق التي يمتلكها شيء ما أو منتج ما ، كما أنها قد تعني درجة المطابقة مع المعايير الموضوعية^(١٠).

ولقد مر تطور مفهوم الجودة الشاملة بأربع مراحل هي^(١١):

المرحلة الأولى: الفحص Inspection:

هذه العملية لا تمنع وقوع الخطأ. فهي اقتصر على إجراءات التفتيش والفحص لاستبعاد المعيب دون أن تتعرف على أسبابه لمنع وقوعه مرة ثانية ، فالخطأ قد وقع فعلاً وما على الفحص إلا اكتشافه واستبعاده.

المرحلة الثانية: مراقبة الجودة Quality Control:

من أهم ما يميز هذه المرحلة أنها تسعى لاكتشاف الخطأ ومنع وقوعه ، ولم يعد للفحص من أجل المطابقة والتصحيح ولكنه امتد ليشمل

التصميم والأداء مستخدماً في ذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة وقواعد البيانات والمعلومات ، مما أسهم في التمهيد لظهور المرحلة الثالثة.

المرحلة الثالثة: ضمان الجودة Quality Assurance :

تعنى هذه المرحلة بمفهوم الأخطاء الصفرية "منع وقوع الأخطاء Zero Defects" وليس مجرد استبعادها ومعنى ذلك أن الجودة تتبنى في المراحل المبكرة من العمل وليس في مرحلة الرقابة، أى أن تأكيد (ضمان) الجودة يكون من المنبع وذلك من خلال عمليات التخطيط وتحسين تصميم المنتج وتطوير الرقابة على العمليات ومشاركة وتحفيز الأفراد.

المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

أصبحت الجودة عملية شاملة لمدخلات النظام وعملياته ومخرجاته، وهى شاملة لكل من ينتمون للمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وشاملة لكل الأنشطة والبرامج ، وشاملة لمختلف العناصر البشرية والمادية والتكنولوجية ، كما تعنى عمل الأشياء الصحيحة من المرة الأولى وفى الزمن المحدد، وهى تعنى أيضاً العمل الدؤوب من أجل تحقيق رغبات العملاء وكسب ثقتهم. وكان من الطبيعي أن تنتقل هذه المفاهيم إلى التعليم.

تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعددت وتنوعت التعريفات المرتبطة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة

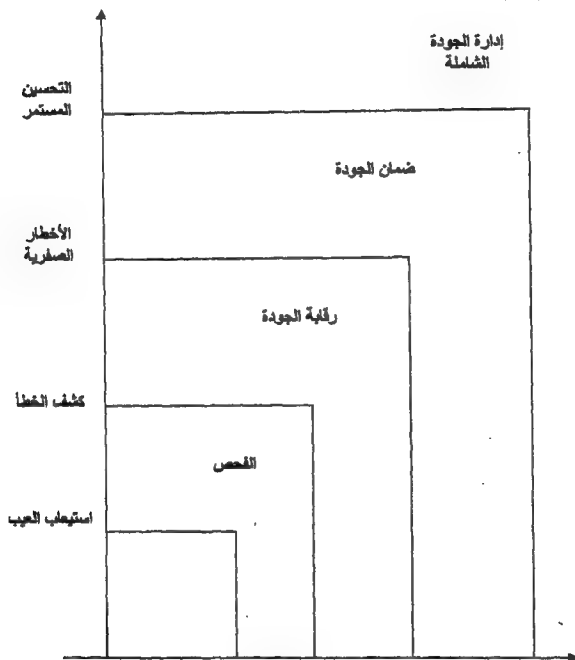
ومن أبرز هذه التعريفات ما يلى:

- أنها شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات لكل من العاملين والإدارة لتحسين الإنتاج والجودة بشكل مستمر ، مستخدمة "فرق العمل" باعتبار ذلك يتضمن المقومات الأساسية الثلاثة لإدارة الجودة الشاملة الناجحة فى أى منظمة وهى: الإدارة التشاركية ، التحسين المستمر فى العمليات ، واستخدام فرق العمل^(١٢).

- إنها فلسفة إدارية لقيادات الجامعة تركز على إشباع حاجات الطلاب والمستفيدين ، وتحقيق وصول الجامعة إلى أهدافها وتضمن لها الفعالية العظمى ، والكفاءة المرتفعة فى الحقل العلمى والبحثى ، بما يؤدي فى النهاية إلى التفوق والتميز^(١٤).

- إنها عملية تطبيق مجموعة من المعايير والمواصفات التعليمية والتربوية : اللازمة لرفع مستوى جودة المنتج التعليمى بواسطة كل فرد من العاملين بالمؤسسات التعليمية وفى جميع جوانب العمل التعليمى والتربوى بالمؤسسات^(١٥).

ويوضح الشكل التالي المراحل التطويرية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة^(١٦):



شكل (٢٧)
المراحل التطويرية الأربعة لمفهوم الجودة الشاملة

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

أشارت عديد من الدراسات إلى أن إدارة الجودة الشاملة تسعى لتحقيق الأهداف التالية^(١٧):

- ضمان الأداء الصحيح للعملية في المرة الأولى مع العمل على التحسين والتطوير المستمرين.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة التعليمية.
- تحليل كلفة الجودة ومطابقة النتائج بالأهداف الموضوعية للمؤسسة التعليمية.
- تكوين ثقافة تنظيمية تشجع على رفع كفاءة الأداء والتحسين المستمر.
- زيادة إنتاجية كافة عناصر وعمليات المؤسسة التعليمية.
- تنظيم برامج التدريب المستمر لتحسين الجودة داخل المؤسسة التعليمية وبين مخرجاتها.
- زيادة قدرة المؤسسة على استيعاب المتغيرات البيئية المتلاحقة.
- ضمان التحسين المتواصل والشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المدرسة التعليمية.
- التخطيط لعمليات مراقبة الجودة بالتفتيش والمتابعة، لتمكين المؤسسة التعليمية من النمو والاستمرار.
- زيادة درجة الرضا لدى العملاء عن المؤسسة التعليمية.
- تحسين المخرجات التعليمية وإمكانات القدرة على التنافس على المستويات القومية والدولية.

أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

تتضمن إدارة الجودة الشاملة عدة مبادئ تمثل الأساس الذي تقوم

عليه وقد حدها (١٩٩٣) E. Deming في ثمانية مبادئ وهي: رضا العميل ، تفويض السلطة ، الجمع المستمر للبيانات الإحصائية وتوظيفها، التحسين المستمر والتقييم الذاتي ، العمل الجماعي (عمل الفريق) ، إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير ، بجانب النظام المتبع للعمليات ، والقيادة التربوية*.

وبناء على ما حدده Deming وأشارت إليه الدراسات السابقة من مبادئ تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، أمكن تحديد أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة التعليمية في:

■ التأكيد على رضا العميل الداخلي بالمؤسسة التعليمية والخارجي المرتبط بسوق العمل، وذلك بإجراء مسح دورى للبيئة والخدمة التعليمية.

■ التركيز على جودة العمليات لدخل المؤسسة التعليمية وذلك بإنشاء آليات خاصة بالاتصال والالتزام الفعال للمشاركين الرئيسيين، والتكامل فى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التعليمية ودعم ثقافة للتحسين المستمر وتفنيد الإنجازات بالمشاركة التعليمية داخل وخارج المؤسسة التعليمية.

■ تفويض السلطة لفريق العمل، مما يمنح العاملين المزيد من الثقة والنهوض بمهام أكبر وأكثر أهمية ، ويمكن العاملين بالمدرسة - نظار وكلاء ومعلمين أوائل - من المشاركة الفعالة فى صناعة القرارات المرتبطة بتحقيق الأهداف والقضايا المدرسية واتخاذها.

■ اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق والبيانات الإحصائية شريطة تضمين هذه البيانات: احتياجات الطالب وكافة المشاركين بالمؤسسة ومقاييس الأداء والقيم المتغيرة، ورغبات أولياء الأمور ومتطلبات سوق العمل.

■ إيجاد بيئة تساعد على الوحدة والتغيير، فيشعر العاملون بالمدرسة من نظار ووكلاء ومعلمين ومعاونين مستخدمين حرية المناقشة للمشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها.

■ قدرة القيادة التربوية المؤهلة على خلق رؤية تنظيمية مشتركة لتطوير لغة مشتركة لتفعيل الجودة، وإدخال ثقافتها للمؤسسة التعليمية بجانب تعزيز التزام تلك القيادة بثقافة التغيير بين العاملين والملتحقين بتلك المؤسسة.

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم:

يتطلب تطبيق فكر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة في التعليم العديد

من المتطلبات من أهمها:

إحتراف الإدارة العليا ودعمها لدخول إدارة الجودة الشاملة والالتزام به:

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة ، وإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة ، وتترجم تلك القناعة في صورة دعم ومؤازرة قوية من هذه الجهات لإدارة الجودة الشاملة على اعتبار أنها قرار استراتيجي يمس مستقبل المنظمة ، حيث إن الجهات الإدارية العليا هي التي تملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة السائدة في المنظمة ، ويتجسد هذا الدعم بالإعلان عن تطبيق هذا المدخل أمام جميع المستويات الإدارية ، ومدى أهمية تغيير الفلسفة القديمة، وإشعار جميع العاملين بمدى حماسها لتطبيق ، وتخصيص الإمكانيات المادية البشرية اللازمة للتطبيق.

وإلى جانب ذلك ، فعلى الإدارة العليا بالمنظمة أن تترك مسؤولياتها تجاه التغيرات العالمية الجديدة ، وما يترتب على ذلك من زيادة وحدة

المنافسة وبدون اقتناع من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، فإن أى جهود تبذل على أى مستوى إداري آخر لن يكون لها التأثير المطلوب تحقيقه.

٢- التركيز على العملاء (المستفيدين) وإرضائهم:

يجب أن تكون الأهداف التى تسعى لتحقيقها إدارة المنظمة موجهة باحتياجات العميل على المدى الطويل، فضلاً عن ضرورة تناسب الخدمات المقدمة مع احتياجات العميل.

وبناء على ذلك يمكن استنتاج أن:

أ- رضا العميل هو الشرعية التى تتم من خلال عملية اتخاذ القرارات وتصميم وتنفيذ كافة العمليات والأنشطة على اختلاف أنواعها بالمنظمة.

ب- الحصول على رضا العميل بمعنى أن نجاح وبقاء المنظمة، يجذب لها عملاء جدد ويعزز من قهرس بقائها.

وتتضمن المدرسة عملاء من الداخل ومن الخارج، ويمثل عملاء المدرسة من الداخل فى الطلاب. وهم المستفيدون الأساسيون من العمل المدرسي، إلى جانب أولياء الأمور والمعلمين والعاملين بالمدرسة، بينما يمثل العملاء من الخارج فى المجتمع وأصحاب الأعمال، وهم خارج للمنظمة ولكنهم يستفيدون من مخرجات العملية التعليمية.

ومن الجدير بالذكر فى هذا السياق، أن التركيز على العملاء أو المستفيدين والعمل على إرضائهم من خلال منع الأخطاء وأداء العمل الصحيح من أول مرة وفى كل مرة يمثل السبيل إلى برنامج فعال لإدارة الجودة الشاملة.

٣- تغيير الخط القيادي السائد فى المدرسة:

إن تطبيق هذا المدخل يتطلب توافر القيادة التى تتمكن من تنمية مفهوم وثقافة الجودة لدى العاملين ، وتستطيع تحديد الاحتياجات المادية

والبشرية لتنفيذ العمل بنجاح ، وتلتزم بالتصسين المستمر للجودة ، وتتبنى فلسفة منع الخطأ وليس مجرد كئفه ، والتركيز على تصحيح العمليات وليس على لوم الأشخاص وعقابهم ، ويعتبر ذلك الأمر بمثابة تغييرات لازمة للسلوك للقيادى والإدارى للأفراد الذين يتولون المواقع التدريبية.

ويضاف إلى ذلك، وجود القيادة التى تتسم بالقدرة على نشر رؤية ومفهوم الجودة وترجمة فكرها إلى أداء ، والإمام بالطرق التى تمكنها من إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم ، وتوفير التجهيزات التى تمكن العاملين من أداء عملهم بنجاح ، وتكون لديها القدرة على حث الآخرين على المناقشة الجماعية.

معنى هذا أن دور المدير ووظيفته فى ظل تطبيق الجودة الشاملة تتمثل فى القيادة وليس فى الإشراف. ويتطلب هذا الدور من المدير أن يصبح ميسراً ومرشداً مربياً ومحفزاً ومسانداً ومستمعاً جيداً ومستشاراً للعاملين معه بدلاً من كونه رئيساً مستبداً.

تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالمدرسة:

يمكن التعبير عن الثقافة التنظيمية بأنها بيئة اجتماعية تشتمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التى تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها.

وتغيير ثقافة المنظمة يعنى ببساطة تغيير سلوك الأفراد ، فإذا كانت قيم واتجاهات الأفراد قد تغيرت بالفعل ، لكن هذه التغيرات لم تترجم إلى تغيير فى السلوك ، فإن الثقافة لا تتغير لذا فإن تغيير السلوك يتطلب قدراً معتدلاً وكافياً من التكريب. كما أنه يتطلب مقاييس ومؤشرات للمتابعة للتأكد من أن المفاهيم والمهارات التى يتم تعلمها والتكريب عليها قد تسم ترجمتها إلى تغيير فى السلوك على أداء الوظيفة.

ويفهم من ذلك أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب إعداد الأفراد للتغيير وتزويدهم بقيم ثقافة الجودة وتدريبهم على العمل كفريق، إلى جانب تغيير القيم والاتجاهات القديمة وغير الصالحة.

معدّل الهيكل التنظيمي:

لم يعد الهيكل التنظيمي الهرمي (العمودي) الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة لما يسببه هذا الهيكل من مشكلات ووضع حواجز بين التقسيمات الإدارية، ومركزية السلطة وبطء اتخاذ القرارات وإنجاز العمل، وضعف التنسيق بين التقسيمات الإدارية.

أما الهيكل التنظيمي المطلوب في ظل هذا المنخل فهو مكون من هياكل تنظيمية أفقية متكاملة مع بعضها البعض في صورة فرق عمل متكاملة يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل إلى هيكل أفقي بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للعمل نظرة كلية وليست جزئية حيث يسهل انتقال الأوامر والتوجهات والعلاقات بسرعة ويسر، ويخفف من الروتين الذي يمكن أن يعيق انسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي.

وفي هذا السياق يتم التأكيد على تعاون كافة الأقسام بالمنظمة فسي تبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة، بل ضرورة التعاون بين إدارة المنظمة والجهات الاستشارية المتخصصة في تطبيق الجودة.

٦- توافر نظم فعالة للمعلومات والاتصالات بالمدرسة:

إن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يتطلب استيعاب التكنولوجيا الجديدة كعنصر حاسم لتفكير الإدارة واختياراتها، والاستخدام

الذكي لتكنولوجيا المعلومات، وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة.

إن نظام المعلومات بالمدرسة يتضمن قاعدة بيانات تتوفر بها المعلومات المتاحة حول العمليات المدرسية، ومنها البيانات التمويلية مثل التكلفة والعائد وأنشطة للميزانية، ومعلومات عن الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية أو المالية ، وكذلك معلومات عن المناهج والتجديدات التربوية ، وتعد جميعها عناصر مهمة في بيئة نظام المعلومات على مستوى المدرسة.

وبالإضافة إلى ما سبق، تتضمن تلك القاعدة بيانات مسحية يتم جمعها من الآباء وأعضاء المجتمع المدرسي حول أداء المدرسة وأنشطتها، وكذلك بيانات عن المستوى التحصيلي للطلاب، وعن الجدول المدرسي وغيرها من البيانات التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

وهناك نوعين من الاتصال الإداري على مستوى المدرسة وهي: الاتصال داخل المدرسة ، والذي يتمثل في العلاقات التي تربط أعضاء المجتمع المدرسي من معلمين وأخصائيين ووكلاء ونظار ومديرين، والاتصال خارج المدرسة، والذي يتمثل في العلاقة التي تربط المدرسة بأعضاء المجتمع المحلي والبيئة المحيطة بالمدرسة ومنها التقارير الإدارية، والاجتماعات المدرسية، والمجالس المدرسية، مثل مجلس إدارة المدرسة، مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الأمناء.

ويلاحظ في المؤسسات التعليمية التي تلتزم بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة قلة عدد المستويات الإدارية، حيث يتم التركيز على الاتصال الجانبي بين الوظائف والأقسام، وإنجاز الأعمال من خلال التكامل.

بين الأقسام وليس من خلال التخصص الدراسي فقط.
ويضاف إلى ما سبق اهتمام المدرسة بما يلي:

أ- وجود شبكة واضحة من الاتصالات الرسمية.

ب- توظيف الاتصالات غير الرسمية لخدمة العملية التعليمية وتحقيق
أهداف المدرسة.

ج- تدعيم الاتصالات الأفقية بين المعلمين بعضهم البعض.

د- الاعتماد على قنوات الاتصال المباشر مثل المجالس المدرسية
والاجتماعات واللقاءات بما يسمح بنمو العلاقات الطيبة بين المدرسة
والأبناء والمجتمع المحلي.

١٧. الاتجاه نحو استقلالية المدرسة وتمكين العاملين:

يقصد بها تطبيق الإدارة اللامركزية على مستوى المدرسة والتعامل
معه كوحدة مستقلة لها صلاحيات ومسؤوليات مستقلة، فالإدارة اللامركزية
تعتبر أحد مظاهر الإصلاحات في إدارة وتنظيم المدرسة وإعادة البناء في
نظام التعليم.

ويعنى ذلك أن تمتلك المدرسة السلطة الكافية لتوزيع مواردها
وتهئية البيئة التعليمية للتكيف مع الظروف المتغيرة، وسلطة التوسع فسي
موظفيها ، وتمتع المعلمين بسلطة ممارستهم داخل المدرسة هذا إلى جانب
منح المدرسة استقلالاً في اختيار الأفراد العاملين وإدارتهم، وتحديد جزء
من مضمون المنتج التعليمي وإدارة التمويل المتصل بجوانب تعليمية
محددة.

ويطلق على هذا الاتجاه نحو استقلالية المدرسة عدة مسميات من
بينها: الإدارة الذاتية للمدرسة School Self Management، أو الإدارة

القائمة على المدرسة School Basic Management ، أو الإدارة من موقع المدرسة School Site Management ، أو الإدارة التعليمية للمدرسة Local School Management.

وعلى ذلك فإن التوجيه نحو الإدارة الذاتية للمدرسة يرتبط بزيادة مستوى مشاركة العاملين في إدارة المدرسة، حيث تؤدي هذه المشاركة إلى تمكين المدرسة من صنع القرارات التربوية التي تلبي احتياجات المجتمع المحلي الذي تخدمه ، ويسهل من الاستثمار الفعال للموارد المتاحة بالمدرسة ، وتمكين العاملين من انخراط التجديدات إلى مدارسهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية، ورفع مستوى الأداء المدرسي.

ويعد تمكين العاملين أحد متطلبات نجاح الإدارة التشاركية، فهو عبارة عن التعهد بالمسؤولية والسلطة لشخص آخر من أجل إنجاز العمل وفي مقابل هذه الفئة تكون هناك محاسبة لهذا الشخص على إنجاز العمل هذا.

وهذا يتطلب من القيادات المدرسية التأييد الكافي مع إتاحة السوارد المناسبة، وتوفير الوعي اللازم لتنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

مشاركة العاملين على كافة المستويات المدرسية:

حيث تقع مسؤولية الجودة على كل فرد بالمنظمة، ومن ثم ينبغي تدريب جميع الأفراد بالمنظمة على إدارة الجودة الشاملة، والرقابة الإحصائية على العمليات، والمهارات الأخرى اللازمة لتحسين الجودة حتى يمكنهم المشاركة الفعالة في طرق العمل.

ومن هذا المنطلق يتم تحفيز وتشجيع العاملين على المشاركة وتوفير الفرص أمامهم للإفصاح عما لديهم وإعطائهم المرونة الكافية فى عملهم حيث يكون لديهم أفكاراً عملية وواقعية مرتبطة مباشرة بعملهم، ومن ثم يمكن الاستفادة منهم فى عمليات التقويم وتصحيح الأخطاء وحل المشكلات. لذا فإن إدماجهم فى جميع الأمور التنفيذية أمر ضرورى ولا غنى عنه.

وفى ظل ذلك يجب أن تكون القيادة المدرسية مرنة وسلسة أى تشاركية ، وأن تعد ذاتها للمستقبل من خلال وضع رؤية مشتركة، حيث يعمل القادة على حث العاملين باستمرار لوضع رؤية فردية للوصول إلى رؤية مشتركة للمدرسة.

وفى هذا السياق لمدير المدرسة وأسلوبه دوراً كبيراً فى تحقيق فاعلية وكفاءة المدرسة. ووضع القرارات التى تتعلق بالعمل لتحقيق الجودة.

٩. تبني أسلوب فرق العمل (العمل الجماعي) بالمدرسة:

يعد أسلوب "Teamwork" فى أى منظمة أحد المقومات الأساسية لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة حيث يعمل على بناء الثقة وسهولة الاتصالات وتنمية الاعتماد المتبادل بين الأفراد من خلال التبادل الحر للأفكار والمعارف والبيانات والمعلومات فيما بينهم.

ويلاحظ فى المؤسسات التعليمية التى تلتزم بتطبيق مبادئ الجودة "وجود مناخ مفتوح يتم بالثقة، حيث يتم تشغيل العمل كفريق مما يؤدي إلى تحقيق مكاسب إضافية من وراء توليد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل أفضل".

وتعتبر ثقافة العمل بروح الفريق من السمات المميزة لتطبيق مدخل إدارة الجودة فى المدارس ، فكلما ساد المدرسة مفهوم العمل بروح الفريق، كلما أدى ذلك إلى دعم ثقافة الجودة فى المدرسة ومن ثم تزداد فاعلية المدرسة عن طريق العمل بروح للفريق.

ويطلب ذلك من إدارة المدرسة بذل المستطاع لتدريب وتعليم جميع الأفراد العاملين وإعادة تدريبهم على المهارات الجديدة التى تتطلبها الأجهزة والموارد وللخامات الجديدة. ، على أن يكون تخطيط التدريب وتقديمه على أساس منظم ومستمر ، وفى الوقت المناسب لمساعدة فرق العمل على حل المشكلات المعقدة.

ويطلب تفعيل عملية التدريب فى المؤسسات التعليمية إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتدريب تسند إليها مهمة حفظ هذه السجلات ومتابعة احتياجات التدريب والبرامج التدريبية.

ويضاف إلى ذلك ضرورة تدريب المديرين والعاملين على أساليب ونماذج حل مشكلات الجودة وكيفية استخدامها، ومن أهم تلك الأساليب: العصف الذهنى، تحليل السبب والأثر، تحليل البيانات، الجداول الإحصائية، خرائط المراجعة، وغيرها.

١٠- الاهتمام بتعزيز العاملين بالمدرسة وتقدير جهودهم:

يؤكد رواد الجودة الشاملة على أهمية رضا العاملين فى تطوير الفاعلية التنظيمية حيث يعتبرون أن رضا العاملين أمراً ضرورياً لدعم التحسين المستمر ورضا العملاء ، كما يؤكدون على الارتباط القوى بين الرضا الوظيفى وفعالية الأداء التنظيمى. فمن الضرورى الاهتمام بتقدير جهود العاملين نحو التحسين ومكافأة أفعالهم، ومقترحاتهم المدعمة المرتبطة به.

ويتخذ تحفيز العاملين صوراً عديدة من بينها: تمكينهم من المشاركة في تحديد المشكلات التي تواجه المدرسة، واقتراح الحلول المناسبة لها، والربط بين حاجاتهم داخل المدرسة وخارجها، وتعزيز سلوكهم وإدائهم الايجابي والثاء عليهم، وتقرير حوافز ومكافآت مادية وعينية لأفضل الأفكار التطويرية والمقترحات المبدعة.

وإجمالاً لما سبق، يمكن القول أن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية اللازم توافرها للجودة حتى يكتب لها النجاح في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وتحقيق أهدافها. ومن هذه المتطلبات ما يرتبط بالجوانب التنظيمية والإدارية، ومنها ما يرتبط بالأساليب المطلوب إتباعها لتنفيذ العمل، ومنها ما يرتبط بالنظم الإدارية المطلوب توافرها بالمدرسة.

ولقد إتضح أن توافر تلك المتطلبات يعمل على تحقيق التحسين المستمر لجودة الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمدرسة (من مديريين ونظار وكلاء ومعلمين وإداريين... وغيرهم) ويؤدي إلى التحسين المستمر للعمليات داخل المدرسة بما ينعكس إيجابياً على الأداء الكلي للمدرسة، وزيادة كفاءتها وفعاليتها وتحسين إنتاجيتها، ويسهم في تلبية احتياجات المستفيدين (الداخلية والخارجية) والاستجابة لمتطلباتهم، ومن ثم يتحقق رضاهم التام عن الخدمة التي تقدمها المدرسة.

مؤشرات الجودة في التعليم:

يمكن تحديد بعض المؤشرات في المجال التربوي، تعمل في

تكاملاً وتشابكاً على تحسين العملية التعليمية تتمثل فيما يلي:

المحور الأول: معايير مرتبطة بالطلاب: من حيث الانتقاء، ونسبة عدد الطلاب إلى المعلمين، ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات التي تقدم لهم، ودافعية الطلاب واستعدادهم للتعليم.

المحور الثالث: معايير مرتبطة بالمعلمين: من حيث حجم الهيئة التدريسية، وكفاءتهم المهنية، ومدى مساهمة المعلمين في خدمة المجتمع، واحترام المعلمين لطلابهم.

المحور الثالث: معايير مرتبطة بالمناهج الدراسية: من حيث أصالة المناهج وجودة مستواها، ومحتواها، ومدى فاعلية طريقة وأسلوب تنفيذها ومدى ارتباطها بالواقع وإلى أى مدى تعكس المناهج الشخصية القومية أو للتعبية الثقافية.

المحور الرابع: معايير مرتبطة بالإدارة المدرسية: من حيث التزام القيادات بالجودة، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين وتدريبهم.

المحور الخامس: معايير مرتبطة بالإدارة التعليمية: من حيث التزام القيادات التعليمية بالجودة وتقويض السلطات، اللامركزية، وتغيير نظام الأهمية، والعلاقات الإنسانية الجيدة، واختيار الإداريين والقيادات وتدريبهم.

المحور السادس: معايير مرتبطة بالإمكانات المادية: من حيث مدى وفاء المدرسة باحتياجات المجتمع المحيط والمشاركة في حل مشكلات، وربط التخصصات بطبيعة المجتمع وحاجاته، والتفاعل بين المدرسة بمواردها البشرية والفكرية، وبين المجتمع بقطاعاته الإنتاجية والخدمية.

نماذج إدارة الجودة الشاملة:

ظهرت نماذج عديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة، قام بوضعها عدد من المفكرين ، ومن أشهر تلك النماذج نموذج إوارد ديمنج Edward Deming ونموذج جوزيف جوران Joseph Juran ، ونموذج مالكوم بالردنج ونموذج هامبر Hamber ، ونموذج فيليب كرسبي Philip Crosby، ونموذج شركة IBM..... إلخ.

وقد تنوعت وتباينت تلك النماذج من حيث العناصر الرئيسية التى تتألف منها وإن كانت جميعها تسعى لتحقيق هدف واحد هو تحسين سمعة المنظمة وزيادة ربحيتها من خلال تحسين جودة منتجاتها، وخفض تكلفتها. ولعل من المفيد التعرف على بعض العناصر الرئيسية التى تتألف منها النماذج^(١٨):

نموذج إدوارد ديمينج : Edward Deming :

يعد "إدوارد ديمينج" الأب الحقيقى لحركة الجودة كمفهوم شامل، لذلك يلقب برائد ثورة إدارة الجودة الشاملة، وقد قام ديمينج بتطوير أفكار أستاذه "شيوارت" المتعلقة بالجودة، حيث عدل دورته الثلاثية المراحل لتصبح رباعية تتضمن عمليات التخطيط، والتنفيذ، والتقييم بناء على المعايير الموضوعية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وفيها يؤكد على ضرورة جعل عملية التحسين عملية مستمرة ليست لها نقطة بداية أو نهاية بل سلسة من المراحل المتتابعة غير المنفصلة.

ويمكن تناول هذه المراحل الأربع بالشرح كالتالى:

١- **خطط:** وذلك بالتركيز على العميل ومتطلباته، ورغباته وتوجهاته فى المستقبل ويشترك كل المديرين والملاحظين والموظفين الذين يخططون معاً لتحسين النظام..

٢- **نفذ:** ويتم التنفيذ أولاً على عينة تجريبية، وهنا يظهر الدلالة الإحصائية والتركيز على درجات التحسين، ويتم تسجيل الملاحظات بإحدى الطرق الآتية (خرائط التدقيق - مخطط السبب والنتيجة - تحليل باريتو).

٣- **المحص:** وهنا تتم دراسة وتحليل كل نتائج الاختبار ومناقشتها، وربط عنصر التغيير وأثره على باقى العناصر، وبالتالي فإن ذلك يحتاج إلى فهم واضح للعلاقات الداخلية المتبادلة بين العناصر المختلفة.

٤- الفعل: بمعنى اتخاذ الإجراء المناسب وفقاً للهدف من التجربة ومقارنتها بالنتائج وهذا إما بتبنى الفكرة أو ضبطها، أو التخلي عنها كلية والحكم هنا ينبغي أن يكون جماعياً.

وقد أكد "جيمينج" على عدد من الجوانب المهمة في الإدارة وعدد من المبادئ القيمة في تحسين وتطوير أداء المنظمات، قيادة أخلاقية قائمة على أسس علمية في إطار قاعدة من البيانات المتكاملة في إطار مناخ تعاوني يضع في بؤرة اهتمامه الاحتياجات الحاضرة والمستقبلية للعملاء، وتسو من بالتحسين المستمر والتدريب والتعليم المتواصل.

نموذج جوزيف جوران Juran :

ويعد "جوزيف جوران" من الرواد الأوائل في مجال الجودة، فهو الذي علم الجودة لليابانيين مع "جيمينج" حيث ساهم في بناء نظام شامل للجودة اليابانية.

وأكد "جوران" على أن الجودة لا تحدث بالصفة ولكن لابد لها من تخطيط واضح، وأن أغلب المشكلات تأتي من سوء الإدارة، وأن الجودة تعنى ملائمة الاستخدام، ويضيف بأن المهمة الأساسية لها تركز في وضع وتنمية برنامج للإنتاج أو الخدمات يقابل احتياجات ورغبات العملاء.

وهو بذلك يؤكد أن الجودة ترى من زاويتين:

الأولى: محاولة تقليل العيوب أو القصور في الخدمة المقدمة.

الثانية: محاولة تحسين شكل الخدمة سعياً لإشباع احتياجات العملاء وكسب رضاهم.

ولقد طور منخل جديد في الإدارة الإستراتيجية للجودة تقوم على

ثلاثة عمليات إدارية رئيسية ثلاثية جوران هي:

رقابة الجودة Quality Control :

وهي تتكون من ثلاث مراحل:

١- تقويم الأداء الفعلي للعملية.

٢- مقارنة الأداء الفعلي بأهداف الجودة الموضوعية سلفاً.

٣- القيام بالعمل بناء على الاختلافات بين الواقع والمستهدف.

تحسين الجودة Quality Improvement :

وتتضمن عمليات التحسين في ضوء أفكار جوران الخطوات التالية :

١- توفير البنية التحتية اللازمة لعمليات ومشاريع تحسين الجودة.

٢- التعرف على الاحتياجات الخاصة من التحسينات ومشاريع التحسين.

٣- إقامة مشروع فريق لكل مشروع تحسين مع توضيح مسؤوليات كل فريق وأهدافه.

٤- توفير التدريب والتعليم اللازم للفريق من أجل زيادة القدرة على تشخيص المشكلات بالتعرف على أسبابها.

٥- التحضير للعلاج (استئارة للدافعية للعلاج).

٦- إقامة نظم للرقابة والتحكم لإحراز المكاسب والاحتفاظ بها.

تخطيط الجودة Quality Planning :

تقع مسئوليتها على الإدارة العليا وتقسم إلى عدة خطوات هي:

١- التعرف على العملاء (الخارجيين والدخليين).

٢- تحديد الاحتياجات الحالية والمتوقعة للعملاء.

٣- تطوير مواصفات وملامح الخدمة أو المنتج لكي يستجيب لاحتياجات العملاء.

٤- إقامة وتطوير العملية التي تستطيع أن تقوم المنتج ذو الملامح المطلوبة.

٥- تحويل حفظ الإنتاج إلى عمليات فعلية.

نموذج هامر Hamper :

يتكون من العناصر التالية:

- ١- الهدف: توفير الرضا لدى العميل.
- ٢- القيادة: الحماسة والجدية فى التطبيق وتوفير الدعم لتلك الجهود المبذولة.
- ٣- تقييم العمليات: التعرف على حاجات العميل وتوقعاته، وتعرف الجودة فى تصميم العمليات.
- ٤- الهيكل التنظيمى: تكوين الأجهزة التى ستتولى التخطيط للبرنامج ومتابعته وتقييمه.
- ٥- التعليم والتدريب: تهيئة جميع العاملين وإعدادهم فى مختلف المستويات التنظيمية.
- ٦- الاتصال والمعلومات: توفير نظام جيد للاتصال وجمع المعلومات.
- ٧- التحسين المستمر: متابعة تنفيذ العمليات ورصد المشكلات باستمرار ودراسة مطالب العميل باستمرار لأخذها بالحسبان فى عمليات التحسين.

نموذج فيليب كروسبى:

ارتبط اسم "كروسبى" باثنين من الأفكار القوية حول الجودة: الأولى هى أن الجودة تتحقق بالمجان Quality is Free ودون تكاليف إضافية ، والثانية مرتبطة بمبدأ أو مفهوم الأخطاء الصفرية Zero Defects أو عدم وجود عيوب. ومن أهم المنطلقات الفكرية التى أقام عليها "كروسبى" فلسفته الهادفة إلى إحراز الجودة ، ملى:

- ١- أهمية دور الإدارة العليا فى تحقيق الجودة، وضرورة تعهداتها بالجودة والتحسين المستمر.

٢- التركيز على العنصر البشرى والجوانب التنظيمية فى عملية تحسين الجودة أكثر من استخدام الأساليب الإحصائية المعمول بها من قبل "ديمنج وجوران".

٣- التأكيد على أن التحسين يتطلب التعهد والوعى بالجودة، وأن التعليم والتدريب هو سبيل ذلك، وسبيل التنفيذ لما تم التعهد عليه.

٤- التكلفة هى مقياس الجودة والتي على أساسها تتخذ القرارات.

٥- تقدير إسهامات العاملين والاعتراف بدورهم فى تحقيق الجودة.

٦- ضرورة إقامة فرق تحسين الجودة ومجالس الجودة لتوسيع قاعدة المشاركة والوعى بالجودة للوقوف على الوضع الراهن للمنظمة سعياً للتحرر من الأخطاء.

نموذج أرموند فنجنبوم Armand V. Feigenbaum:

طور فنجنبوم مفهوم رقابة الجودة الشاملة. وأكد على أن نظام الجودة الشاملة يتكون من جزئيين مرتبطتين: النظام الإدارى والذى يرتبط بمفاهيم السلوك التنظيمى والثقافة التنظيمية، والنظام الفنى التكنولوجى والذى يتضمن عمليات ضمان الجودة. ويرى ضرورة التنسيق والتكامل بين الأنظمة الإدارية والأنظمة الفنية التكنولوجية بحيث تتلاقى بشكل ينتج عنه تعزيز القدرات الابتكارية داخل المنظمة.

ويبلور "فنجنبوم" فلسفته فى عشر نقاط يرى أنها ضرورية لتعزيز

الجودة ورفع مستواها هذه النقاط العشرة هى:

١- جعل الجودة عملية واسعة النطاق تتبناها المنظمة.

٢- أن تكون الجودة والتكلفة كل متكامل لا يوجد بينها تقارب.

٣- أن تعنى الجودة ما يفهمه ويقبله العميل.

- ٤- توافر الحماس لدى كل الأفراد ومجموعات العمل تجاه مسألة الجودة.
 - ٥- أن تصبح الجودة أسلوباً للإدارة.
 - ٦- أن تعتمد الجودة والإبداع كل منهما على الأخرى.
 - ٧- أن تصبح الجودة عملية أخلاقية.
 - ٨- أن يكون هناك تطوير متواصل للجودة.
 - ٩- أن تكون الجودة أقل قدر من رأس المال وأعلى قدر من فعالية التكلفة في العملية الإنتاجية.
 - ١٠- أن تنفذ الجودة من خلال نظام شامل يرتبط بالعملاء والموردين.
- مفهوم ضمان الجودة:**

يعنى ضمان الجودة مجموعة الأنشطة والأساليب والإجراءات والتدابير التي تتخذ للتحكم في درجة جودة المنتج التعليمي بغرض تلبية احتياجات سوق العمل بأفضل صورة وأنسب تكلفة ممكنة، ويعني آخر هو مجمل الأساليب الفنية والأنشطة المستخدمة للإدارة التي يمكن بواسطتها أداء خدمة ذات جودة عالية^(١٩).

وفي ضوء ذلك يهدف ضمان الجودة في عمل كل فرد مسئولية تحقيق الجودة في العمليات التي يعتبرون مسئولين عنها ، ويتضمن ذلك التعامل مع هذه العمليات كعملاء لمحاولة تحويل المنتجات والخدمات والمواد والوثائق لهم ، وتوجيه وتقييم الأداء الجيد وتحليل البيانات ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك بهدف منع تكرار الأخطاء والتغذية الراجعة للبيانات ، ويجب التركيز على الإجراءات الوقائية والتصحيحية بهدف تحقيق الجودة والفعالية ، ويجب أن يؤدي كل فرد المهام في ضوء برامج التدريب والإجراءات التي تم تحديدها بواسطة نظام إدارة الجودة الشاملة^(٢٠).

- وبناء عليه فإن هناك مجموعة من العناصر الأساسية يجب أن تتوفر في أى نموذج لضمان جودة مؤسسات التعليم مهما تنوعت آليات تطبيق مفهوم ضمان الجودة، هذه العناصر هي (٢١).
- وجود رؤية عامة، أهداف وقيم أساسية، مهمة وإستراتيجية للمؤسسة التعليمية تهدف إلى ضمان الجودة.
 - قيادة فعالة وخطط لتطوير هذه القيادة.
 - التركيز الصحيح لكل الأنظمة الجزئية والعمليات والمعايير لتحقيق الجودة وضمان مستوى البرنامج التعليمي المقدم.
 - توفير برامج وسياسات للتطوير الإستراتيجي الشامل للعاملين وكل العناصر البشرية في المنظمة.
 - قاعدة معلومات منظومية شاملة ومتكاملة للجودة تنظمها سلسلة متكاملة من مؤشرات الأداء.
 - نظام إداري شامل موجه بالأداء وقائم على مدخل النظام.
 - بناء تنظيمي وتصميم وظيفي يعظم الفعالية في أداء كل المجموعات للوظائف الجوهرية.
 - عمليات وإجراءات واضحة تؤدي إلى التحسين المستمر للجودة.
 - قياس الأداء بدقة من خلال مقارنة الأداء القائم بالمعايير الموضوعية والمحددة للأداء الجيد.
 - إجراءات تصحيحية ونظام مراجعة إداري لرقابة وتطوير العمل.
- نماذج لمدخل ضمان الجودة في التعليم الجامعي:**
- بزغ مفهوم ضمان الجودة في العقد الأخير كقضية سياسية في كثير من الدول، حيث اشتغلت معظم المؤسسات - منها المؤسسات التعليمية -

بتحقيق ضمان الجودة الأكاديمية ، ومن ثم تم إنشاء الشبكة الدولية لوكالات ضمان الجودة فى التعليم العالى ودخل هذه الشبكة ظهرت أربعة مداخل أساسية لضمان الجودة هي^(٢٢):

أ- الاعتماد.

ب- التقييم.

ج- المراجعة الأكاديمية.

د- للمحاسبية ومؤشرات الأداء.

وسنشرح بشئ من التفصيل لنظام الاعتماد.

نظام الاعتماد الجامعى The University Accreditation:

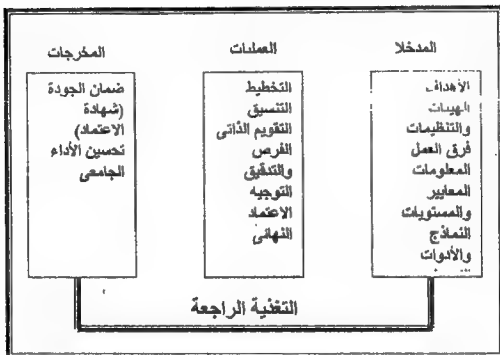
يعد الاعتماد الجامعى منخلاً هاماً لتحقيق الجودة وإحداث التطوير التنظيمى للجامعة ككل، فهو الوسيلة الفعالة لإحراز المعايير المحددة وتدعيم وتعزيز مواصفات الجودة، حيث يقوم هذا المدخل على فكرة حتمية التغيير لصالح تحقيق الأهداف ودعم الإيجابيات وتجاوز السلبيات وعلاجها وهذا ما يتفق مع مفاهيم الإدارة ومدخلها الحديثة كإدارة الجودة الشاملة^(٢٣).

ويقصد بالاعتماد "الاعتراف بالمؤسسة للتعليمية من قبل الروابط أو التنظيمات المهنية فى ضوء متطلبات ذلك الاعتراف"^(٢٤).

كما يقصد به أيضاً "قبول المستوى التعليمى والعملية للمؤسسة التعليمية والاعتراف بها من قبل هيئة خارجية مسؤولة عن ذلك، وشهادتها بأن هذه المؤسسة استوفت الشروط اللازمة لذلك"^(٢٥).

كما يعرف أيضاً بأنه إعطاء إجازة أو ترخيص يعترف بأن المؤسسة التعليمية تحتفظ بالمعايير التى تؤهلها للانضمام إلى اتحاد المؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأعمال المهنية المتخصصة^(٢٦).

المؤسسات الأعلى والأكثر تخصصاً أو بالأعمال المهنية المتخصصة^(٢٦).
وينطلق الاعتماد الجامعى فى ممارسة أنشطته فى رؤيته للعمل الجامعى من نظرة شمولية قائمة على استخدام المدخل المنظومى الذى يرى العمل الجامعى كبنية كلية متداخلة وكدورة نشاط مستمرة، ويستلزم ضمان استمرارية نجاح وفعالية هذه الدورة تقويم كافة عناصر البنية الكلية المتداخلة للمؤسسة الجامعية والمكونة من المدخلات والعمليات والمخرجات. كما يوضحها الشكل التالى^(٢٧):



شكل (٢٨) المدخل المنظومى للتعليم الجامعى

أهداف الاعتماد الجامعى:

يسعى نظام الاعتماد إلى تحقيق أهداف محددة، حيث يعمل على التحسين والتطوير النوعى لمؤسسات التعليم العالى والبرامج التعليمية بها، كما يساعد على توفير المعلومات المتعلقة بنوعية البرامج المقدمة للجمهور

للإطلاع عليها، وتدعيم مصداقية تلك المؤسسات والبرامج، بالإضافة إلى عدد من الأهداف يمكن إيجازها فيما يلي^(٢٨):

١- مساعدة الجامعات والمؤسسات التعليمية على تحديد أهدافها من خلال عملية التقييم الذاتى ووضع خطط لتنفيذ وتحقيق ما لم يتحقق منها بعد ذلك.
٢- منح الجامعات والبرامج المعتمدة مكانة متميزة فى مجتمعها وبين الجامعات الأخرى، ويشجع على التعاون والتشارك بين أفراد الجامعات والافتتاح وتبادل الخبرات.

٣- تغذية سوق العمل بأفضل الخريجين بل يجعل قدرة الطلاب على التوظيف عالية لأنه يزيد من ثقة أصحاب الأعمال فى خريجي الجامعات المعتمدة وأيضاً يرقى بالمهن ويطورها.

٤- مساعدة الجامعات فى الحصول على التمويل الكافى والضرورى من الحكومة ويضمن للطلاب جودة الجامعات أو البرامج التى يرغبون الالتحاق بها.

أنواع الاعتماد الجامعى:

يميل البعض إلى تقسيم الاعتماد إلى ثلاثة أنواع هى:

الاعتماد المؤسسى، والاعتماد التخصصى، والاعتماد المهنى، وفيما

يلى توضيح لكل نوع من الأنواع الثلاثة^(٢٩):

الاعتماد المؤسسى Institutional Accreditation:

يمنح هذا النوع من الاعتماد تأهيلاً أولياً ومبدئياً للمؤسسة التعليمية باعتبارها وحدات عامة متكاملة (Total operating units)، ويمثل الحصول على هذا النوع من الاعتماد الخطوة الضرورية الأولى للبدء فى العمل، والتأكد من أن المؤسسة للتعليمية ككل قد استوفت الشروط والمعايير

والمراجعيات أو المستويات العامة ومنها:

- معايير تخطيطية ومعارية تختص بالمبنى الجامعى ومساحته.
 - معايير أكاديمية تختص بالبرامج التعليمية، الأساتذة، الطلاب وغيرها.
 - معايير إدارية تختص بالهيكل الإدارى والموظفين والعاملين.
 - معايير مالية تختص بالهيكل والموارد المالية والموازنة.
 - معايير النشاط للأصفية.
 - معايير الموارد والخدمات تختص بالمختبرات والمكتبة والخدمات العامة.
- وهذا النوع من الاعتماد يتضمن اعترافاً بالكيان الشامل للمؤسسة، فإذا ما تم التأكد من توافر هذه المعايير يتم الانتقال إلى الاعتماد الأكاديمى أو البرنامجى كجزء مكمل للاعتماد العام للمؤسسة.

الاعتماد الأكاديمى أو البرنامجى

Academic Programmatic Accreditation

يقصد به الاعتراف بالكفاءة الأكاديمية لأى مؤسسة أو برنامج تعليمى فى ضوء استيفاء معايير الجودة النوعية المعتمدة التى تصدرها هيئات ومؤسسات أكاديمية متخصصة، ويمنح هذا النوع من الاعتماد للبرامج الأكاديمية المتخصصة بعد حصول المؤسسة التعليمية على الترخيص الأولى، والاعتماد المؤسسى العام وبعد تخريج الدفعة الأولى بسنة واحدة على الأقل لضمان الحصول على عملية تقييم متكاملة من خلال فحص دقيق لكل ما يتعلق بالبرامج الدراسية فى كافة مراحلها، وأعضاء هيئة التدريس ومؤهلاتهم الأكاديمية وخبراتهم، ونشاطاتهم، البحثية، وعدد الطلاب وأداتهم فى الامتحانات الشهرية والنهاية. وتوفير مصادر التعليم المختلفة كالمختبرات والمكتبة وكافة التجهيزات والمستلزمات المؤسسة الأخرى.

الاعتماد المهني Professional Accreditation :

يقصد به الاعتماد بالكفاية للممارسة مهنة معينة فى ضوء معايير تصدرها هيئات ومنظمات مهنية متخصصة على المستوى المحلى والإقليمى والدولى، ويمنح هذا النوع من الاعتمادات للشهادات الأكاديمية والمهنية ذات الصلة المتخصصة كالعلوم الطبية والمهنية والمخامة وإدارة الأعمال، وذلك من قبل مؤسسات اعتمادية تقوم بها الاتحادات والروابط والنقابات المهنية الخاصة بكل مهنة.

فعلى سبيل المثال يجب على الطالب الذى حصل على شهادة البكالوريوس فى الهندسة ، اجتياز عدد من الامتحانات المهنية الخاصة للحصول على رخصة الممارسة فى مجال الهندسة.
مراحل الاعتماد الجامعى:

تمر عملية الاعتماد الجامعى بمجموعة من المراحل الرئيسية التى قد تختلف من دولة إلى أخرى ومن نظام اعتماد إلى آخر، إلا أنها جميعاً تتلاقى فى أربعة مراحل رئيسية فى نهايتها يحدد للقرار باعتماد المؤسسة حيز الدراسة كلياً أو جزئياً، أو إعطائها فترة لتعيد فيها تصحيح بعض الأوضاع أو برفض طلب الاعتماد.
وتتمثل مراحل الاعتماد فى .:

- إعداد المؤسسة لتعزيز التقييم الذاتى Self Assessment من خلال جميع وحداتها والذى قد يستغرق إعداده ما يقرب من ستة شهور.
- يرسل التقرير إلى هيئة الاعتماد التى تقوم بدراسة ومراجعته لتحديد أسس تقويم المؤسسة.

- قيام فريق من المقيمين الخارجيين التابعين لمؤسسة الاعتماد بزيارة

المؤسسة حيز الاعتماد لمراجعة ومناقشة بعض عناصر التقويم الذاتى.
- إعلان النتائج فى ضوء ما توصلت إليه زيارة فريق المقيمين هذه النتائج
التي تحدد ما إذا كان سوف يمنح الاعتماد للمؤسسة أم لا.
- المتابعة وإعادة الاعتماد: يتم اعتماد تقييم المؤسسات بصفة دورية (٣-٧)
سنوات، وفى كل مرة يتم إعداد دراسة ذاتية وتخضع المؤسسات للزيارات
الميدانية، للتأكد من المنظمات التي أوصت بها هيئة الاعتماد قد عملت بها
للمدرسة أم لا.

وتختلف معايير الاعتماد الجامعى وتتووع من دولة إلى أخرى ومن
وكالة أو مؤسسة اعتماد وأخرى إلا أنه ثمة معايير أساسية لعملية الاعتماد
هى:

- ١- الطلاب
- ٢- الأهداف التعليمية
- ٣- التقييم ونواتج البرنامج
- ٤- المكونات التخصصية
- ٥- أعضاء هيئة التدريس
- ٦- التسهيلات
- ٧- التدعيم المؤسسى والموارد المالية
- ٨- معايير البرنامج

هوامش الفصل

- ١- سلامة عبد العظيم حسين: إعادة هندسة الصلوك الإدارية فى المنظومة المدرسية فى ضوء التغيرات العلمية المعاصرة ، مجلة كلية التربية ببنها ، ع٤٨ ، مح١٢ ، يوليو ٢٠٠١ ، ص ص ٢١-٢٣.
- ٢- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة - تطبيقات على القطاع الصحى بالسعودية ، بدون ناشر ، ١٩٩٧ ، ص٩.
- ٣- المرجع السابق ، ص ٧.
- 4- Carrell, Micheal, R, et al.: **Fundamentals of Organizational Behavior**, Prentice Hall Jersey, 1997, P. 650
- ٥- أحمد فاروق محفوظ: إدارة الجودة الشاملة والاعتماد للجامعة ومؤسسات التعليم العالى ، المؤتمر القومى السنوى الحادى عشر (العربى الثالث)، للتعليم الجامعى: آفاق الإصلاح والتطوير ١٨-١٩ ديسمبر ٢٠٠٤ ، مركز التطوير الجامعى ، القاهرة ، ص١٩.
- ٦- المرجع السابق ، نفس الصفحة.
- ٧- أحمد إبراهيم أحمد: الجودة الشاملة فى الإدارة للتعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ١٤٩.
- ٨- محمد حسنين العجمى: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم الثانوى العلم ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٧ ، ص ص ١٣٠-١٣١.
- ٩- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط ، ج١ ، مطبعة مصر ، ١٩٦٠-١٩٦١ ، القاهرة ، ص١٤٦.
- 10- Webster's Third New International Dictionary of the

English Language Unabridged, Spring Field, Massac
Curettes, U.S.A, 1976, P. 1858.

11-Ibid , PP 134- 135.

- Sallis Edward: **Total Quality Management in Education**, Kogan Page, Services, 1993, PP. 14-16.

١٢- أشرف السعيد أحمد محمد: **الجودة الشاملة والمؤشرات فى التعليم الجامعى** ، دار الجامعة الجديدة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٦.

١٣- جوزيف جابلونسكس: **إدارة الجودة الشاملة - تطبيق إدارة الجودة الشاملة** نظرة عامة" ترجمة عبد الفتاح السيد النعمانى ، الجزء ٢ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، (زمبك ٢) ، القاهرة ، ١٩٩٦ ، ص ٢٦.

١٤- فريد النجار: **إدارة الجامعات بالجودة الشاملة - رؤى التنمية المتواصلة** ، ليتراك ، القاهرة ، ١٩٩٩ ، ص ٧٣.

15- Deming, W. Edward: **Out of The Crisis**, Cambridge: Cambridge University Press, 1936, PP. 7-11.

١٦- ينظر على سبيل المثال:

○ عادل الشبروى: **الدليل العملى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة أيزو ٩٠٠٠** ، المقارنة المرجعية ، ط ١ ، الشركة العربية للأعلام العلمى ، القاهرة ، ١٩٩٥.

○ أحمد مرسى محرم: **إدارة الجودة الشاملة - المفاهيم - التطبيق - الوسائل المستخدمة** ، استراتيجيات التغيير ، مركز أيد سرفيس للاستشارات والتطوير الادارى ، القاهرة ، ١٩٩٤.

١٧- ينظر على سبيل المثال:

- Deming, WE.: **The New Economics**, Mid Center For Advanced Engineering Study, Cambridge, M.A, 1993.

- محمد حسنين العجمي: الاعتماد وضمان الجودة الشاملة لمدارس التعليم
لثانوى العام ، مرجع سابق ، ص ص ١٤٣-١٤٤.

١٨- إيمان زغلول راعب: متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة فى
التعليم ، المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية ، القاهرة ، ٢٠٠٠.
١٩- ينظر على سبيل المثال:

- Hunt, V. Daniel: **Quality in America – How to Implant
A Competitive Quality Program**, Business on Irwin,
U.S.A, 1992, P. 56.

- Juran, J.M.: **Juran on Leadership for Quality**, The Free
Press, New York, 1989, P.4.

- Sallis Edward: **total Quality Management in
Education**, Kogan Page, OP.Cit., 1993, P.15.

-الهلالى الشربيني: إدارة الجودة الشاملة فى مؤسسات التعليم الجامعى
والعالى ، رؤية مقترحة ، مجلة كلية للتربية ، المقررة ، العدد (٣٧) ، مايو
١٩٩٨ ، ص ١٥٤.

-أشرف السعيد أحمد محمد: مرجع سابق ، ص ص ١١٣-١٢٢.

-فريد زين الدين: **المنهج العلمى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فى
المؤسسات العربية** ، دار الكتب ، القاهرة ١٩٩٦ ، ص ٣٣-٣٦.

20-Kistan,C. : **Quality Assurance in South Africa**, Quality
Assurance in Education Journal, Vol. 7, No. 3, P.126.

٢١- صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين: **ضمان جودة**

ومعايير اعتماد مؤسسات التعليم العالى فى مصر (تصور مقترح) ؛

مؤتمر الاعتماد وضمان جودة المؤسسات التعليمية ؛ المؤتمر العلمى

السنوى الثالث عشر بكلية التربية ببني سويف بالاشتراك مع الجمعية

المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ؛ الجزء الثانى ؛ ٢٠٠٥ ؛
ص ٤٨٠ .

22- Boyle, Patrick :Views From Different HilHops:
Getting the Indicators Rights in Educational
QualityAssurance,
9http://crma.hct.ac.ae./025bgh/html).p.1.

٢٣- صفاء محمود عبد العزيز وسلامة عبد العظيم حسين: مرجع سابق؛
ص ٤٨٨ - ٤٩٠ .

٢٣- عادل عبد الفتاح سلامة وأمين النبوى : دراسة مقارنة لنظام
الاعتماد الجامعى فى الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية
وإمكانية الإفادة منها فى جمهورية مصر العربية ؛ جامعة كلية التربية ؛
جامعة عين شمس ؛ العدد (٢١) ؛ الجزء (٤) ؛ ١٩٩٧ ؛ ص ٤٠ .

24-National Council For Accreditation of Teacher
Education Accreditation, Washignton.De.1997.P.2.

٢٥- المجالس القومية المتخصصة: الارتقاء بمستوى خريج التعليم
العالى والجامعى فى إطار مفهوم الجودة الكلية لمواجهة تحديات
المستقبل؛ المؤتمر القومى للتعليم العالى (١٣ - ١٤) فبراير ٢٠٠ ؛
ص ١٣ .

26-The Webster's Third New International Dictionary.
OP.Cit.,P.13.

٢٧- عادل عبد الفتاح سلامة وأمين النبوي:مرجع سابق ؛ ص ١٦ .
28-Sterling, Bill: Accreditation Cerfging Public, Work
Excellence, American City & Country, Vol .115. Issue 2.
Rug 2000. P.5.

٢٩- ينظر على سبيل المثال:

- Van Vught Frans. OP.Cit.,P.7.

· أ.د/ف المسعيد أحمد محمد: الجودة الشاملة والمؤشرات فى التعليم الجامعى ؛ مرجع سابق ؛ ص ١٥٦- ١٥٧ .

فهرس المحتويات

المسلسل	الموضوع
٩	الفصل الأول ماهية الإدارة
١١	- مقدمة
١١	- تطور الإدارة
١٦	- مفهوم الإدارة
١٧	- تعريف الإدارة
٢٤	- خصائص الإدارة
٢٧	- الإدارة التعليمية
٢٨	- خصائص الإدارة التعليمية
٣١	- وظيفة الإدارة التعليمية
٣٢	- عمليات ووظائف الإدارة التعليمية
٤١	الفصل الثاني الإدارة من المنظور الإسلامي
٤٣	- مقدمة
٤٤	- الإدارة في الإسلام
٤٥	- مفهوم الإدارة في الإسلام
٤٦	- مبادئ نظرية الإدارة في الإسلام
٦١	- مستويات الإدارة في الإسلام

المسلسل	الموضوع
٦٧	الفصل الثالث الاتصال والإدارة
٦٩	- مقدمة
٦٩	- تطور الاتصال
٧١	- ماهية الاتصال
٧٣	- المنظور الاسلامي للاتصال
٨٣	- وظائف الاتصال
٨٥	- عناصر الاتصال
٨٦	- ميادين الاتصال
٨٩	- مراحل عملية الاتصال الاتسالي
٩٢	- فاعلية الاتصال
٩٦	- انماط الاتصال
١٠٠	- شبكة الاتصال
١٠٤	- وسائط الاتصال
١٠٩	- التعليم والتعلم والادارة في عصر ثورة الاتصالات
١١٥	الفصل الرابع العلاقات الإنسانية والإدارة
١١٧	- مقدمة
١١٧	- مفهوم العلاقات الإنسانية
١٢٠	- العلاقات الإنسانية في الدين الإسلامي

المسلسل	الموضوع
١٢٣	- ضرورة وأهمية العلاقات الإنسانية
١٢٨	- ميادئ العلاقات الإنسانية
١٣١	- العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية
١٣٧	- كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
١٤٠	- إجراءات مراعاة الإنسانية في التعليم والتعلم
١٤٩	الفصل الخامس إدارة الصف
١٥١	- مقدمة
١٥١	- مفهوم إدارة الصف
١٥٤	- أهمية إدارة الصف
١٥٦	- أنماط إدارة الصف
١٦٠	- خصائص المعلم الناجح في إدارة الصف
١٦٠	- حالات عملية في إدارة الصف
١٦٥	الفصل السادس أنماط القيادة وفعاليتها
١٦٧	- مقدمة
١٦٧	- مفهوم القيادة وأركانها
١٦٩	- الفرق بين القيادة والرئاسة
١٧٠	- الفرق بين الإدارة والقيادة
١٧٢	- الفرق بين الإداري والقائد

الموضوع	المسلسل
- الفرق بين المدير والقائد	١٧٣
- القيادة في الإسلام	١٧٤
- مفهوم القيادة التربوية	١٧٧
- الخصائص العامة للقيادة التربوية الناجحة	١٧٧
- أهم وظائف القائد التربوي	١٨٠
- المهارات الأساسية لازمة للقيادة التربوية	١٨١
- أنماط القيادة	١٨٢
- العلاقة بين نمط القيادة وفعاليتها	١٩١
- مدير الألفية الثالثة والتغيرات في المنظمة التعليمية	١٩٢
- الكفايات اللازمة توافرها في مدير المدرسة	١٩٦
- خصائص مدير المدرسة كقائد	٢٠٦
الفصل السابع الإدارة وصنع القرار واتخاذ	٢١٣
- مقدمة	٢١٥
- مفهوم القرار	٢١٦
- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	٢١٩
- العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار	٢٢١
- المظاهر التي تمر بها عملية اتخاذ القرار	٢٢٢
- عناصر عملية اتخاذ القرار	٢٢٣
- مستويات صنع القرار	٢٢٧
- تصنيف القرارات	٢٢٨

المسلسل	الموضوع
٢٢٩	- أنماط القرارات التريوية
٢٣٠	- خطوات ومراحل صنع القرار
٢٣٦	- معوقات عملية صنع القرار
٢٤٠	- المشاركة في اتخاذ القرارات
٢٤٣	- شروط القرار الرشيد
٢٤٧	الفصل الثامن التخطيط الاستراتيجي
٢٤٩	- مقدمة
٢٤٩	- النشأة التاريخية للتخطيط الاستراتيجي
٢٥٨	- المفاهيم المرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي
٢٥٨	- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى
٢٥٩	- سمات التخطيط الاستراتيجي
٢٦٤	- فوائد التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات
٢٦٥	- خصائص التخطيط الاستراتيجي الفعال
٢٦٦	- عناصر التخطيط الاستراتيجي
٢٦٨	- التخطيط المدرسي الاستراتيجي
	- نماذج التخطيط الاستراتيجي المدرسي
٢٧٧	الفصل التاسع العودة في التعليم وتطبيقاتها

المسلسل	الموضوع
٢٧٩	- مقدمة
٢٧٩	-- مبررات الحاجة إلى ضمان الجودة فى التعليم
٢٨١	- التطور التاريخى لإدارة الجودة الشاملة
٢٨٤	- الجودة فى الإسلام
٢٨٦	- مفهوم الجودة
٢٨٧	- تعريف إدارة الجودة الشاملة
٢٩٠	- أهداف إدارة الجودة الشاملة
٢٩٠	- أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة فى التعليم
٢٩٢	- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
٣٠١	- مؤشرات الجودة فى التعليم
٣٠٢	- نماذج إدارة الجودة الشاملة
٣٠٨	- مفهوم ضمان الجودة
٣٠٩	- نماذج لمدخل ضمان الجودة فى التعليم الجامعى
٣٢١	الفهرس

٢٠١٠/٢١٥٤	رقم الإيداع
I.S.B.N	الترقيم الدولي
978-977-328-674-6	



دار الجامعة الجديدة

٤٠٠٢٨ ش سوتير - الازارطة - الاسكندرية

تليفون: ٤٨٦٦٢٩ - فاكس: ٤٨٥١١٤٣ - تليفاكس: ٤٨٦٨٠٩٩

Email: dargamaaelgadida@hotmail.com

www.darggalex.com info@darggalex.com